إدارة الدعوة
والعمل المؤسسي

(١٥)

الطَّبعَة الأولى

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م

ⓗ محمد عبد العزيز العواجي، ١٤٤٢هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
العواجي، محمد عبد العزيز محمد
موسوعة دليل الداعية. / محمد عبد العزيز محمد العواجي. -
المدينة المنورة، ١٤٤٢هـ
١٦ مج.
ردمك: ٦-٧٥٨٠-٠٣-٦٠٣-٩٧٨ (مجموعة)
ردمك: ٤-١٥٩٨-٠٤-٦٠٣-٩٧٨ (ج١٥)
١- الدعوة الإسلامية ٢- الدعاة أ- العنوان
ديوي ٢١٣   ٧١٧٩/ ١٤٤٢

رقم الإيداع: ٧١٧٩/ ١٤٤٢   ردمك: ٦-٧٥٨٠-٠٣-٦٠٣-٩٧٨ (مجموعة)
ردمك: ٤-١٥٩٨-٠٤-٦٠٣-٩٧٨ (ج١٥)

تم هذا المشروع برعاية

الجميح الخيرية
AL ALJOMAIH CHARITY

مكتب الدار للدراسات والاستشارات التربوية والتعليمية
ADDARR OFFICE FOR STUDIES OF EDUCATIONAL AND CONSULTING

موسوعة دليل الداعية (١٥)

إدارة الدعوة والعمل المؤسسي

مشروع بحثي قام به مكتب
الدار للدراسات والاستشارات التعليمية والتربوية
تحت إشراف معهد البحوث والدراسات
في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

تأليف
أ. د. محمد بن عبد العزيز بن محمد العواجي
أستاذ التفسير وعلوم القرآن بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

١٤٤٣ - ٢٠٢٢

المجلد الثاني عشر

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

فريق عمل الموسوعة

المشرف العام والباحث الرئيس:

أ.د. محمد بن عبد العزيز بن محمد العواجي

أستاذ التفسير وعلوم القرآن بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

ورئيس مجلس إدارة جمعية رعاية طلاب العلم بالمدينة المنورة

الباحث والمشرف العلمي:

د. عبدالرحمن السيد جويل

دكتوراة في الدعوة والثقافة الإسلامية

المستشار بجمعية رعاية طلاب العلم بالمدينة المنورة

والباحث في الدعوة والدراسات الإسلامية

الباحث:

د. وليد أحمد الهمداني

دكتوراة في التربية الإسلامية

التدقيق اللغوي:

أ. السيد مصطفى محمد جويل (رحمه الله)

مشرف التربية الإسلامية في التعليم الخاص

التحكيم العلمي:

أ.د. أحمد عبدالهادي شاهين حمودة

أستاذ الدعوة والثقافة الإسلامية- جامعة طيبة

د. فهد بن محمد فرحان الوهبي

باحث في الدراسات الدعوية والثقافة الإسلامية

دكتوراة دعوة وثقافة إسلامية - معلم دراسات إسلامية تعليم المدينة المنورة

أعضاء فريق مكتب الدار للاستشارات:

١- د. علي بن خالد الدويش

الأستاذ المساعد بكلية القرآن والدراسات الإسلامية بالجامعة الإسلامية

٢- د. محمد بن عمر عقيلي

الأستاذ المساعد بكلية القرآن والدراسات الإسلامية بالجامعة الإسلامية

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

المُقَدِّمَة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وأصحابه أجمعين.

وبعد:

فهنالك غاية تسعى الدعوة الإسلامية إلى تحقيقها وهي: تبليغ دين الله ﷻ للناس حتى يحققوا العبودية الخالصة لله ﷻ كما قال تعالى: ﴿وَمَا خَلَقۡتُ ٱلۡجِنَّ وَٱلۡإِنسَ إِلَّا لِيَعۡبُدُونِ﴾ [الذاريات ٥٦]، ومن ثم فقد بعث الرسل والأنبياء لتحقيق تلك الغاية قال تعالى: ﴿وَلَقَدۡ بَعَثۡنَا فِي كُلِّ أُمَّةٖ رَّسُولًا أَنِ ٱعۡبُدُواْ ٱللَّهَ وَٱجۡتَنِبُواْ ٱلطَّٰغُوتَ﴾ [النحل ٣٦].

وكل تجمع بشري لا يمكن أن تسير أموره سيراً صحيحاً إلا بمن يدير هذا التجمع، ويدبر شؤنه، ويقوده لما يحقق الهدف المنشود منه، ولذا أمر الرسول الله ﷺ من يخرج في سفر -إذا كانوا ثلاثة فأكثر- أن يؤمروا أحدهم منعاً للفوضى والتخبط، فعن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: **(إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ)**(١).

ومن يتأمل في سيرة النبي ﷺ وفي كيفية إدارته للدعوة إلى الإسلام في مكة المكرمة وكذلك في المدينة المنورة، ويتأمل في كيفية تعامله مع الناس الذين حوله يجد

---

(١) سنن أبي داود، كتاب الجهاد، باب في القوم يسافرون يؤمرون أحدهم (٢٦٠٨)، وحسنه الألباني في السلسلة الصحيحة (١٣٢٢).

أن النبي ﷺ كان يعمل وفق منظور إداري راقٍ ومتقدم، استعمل فيه النبي ﷺ العديد من الأساليب الإدارية الحديثة من مهارات ووظائف إدارية متعددة.

لقد رسخ الرسول الكريم ﷺ أسس ومبادئ الإدارة وفن قيادة الآخرين من خلال مواقفه مع أصحابه، فكل موقف كان يرسخ مبدأً جديداً في كيفية إنجاز الأعمال بنجاح وتميز دون إهدار لحقوق الغير، ودون التقليل من المهام الموكلة للآخرين، ويظهر تقسيم العمل والتعاون والاستماع للآخرين من الصفات البارزة التي تحلى بها في العديد من المواقف.

ولقد كان لرسول الله ﷺ أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، فلذا نحن في أمس الحاجة إلى دراسة المعاني والمفاهيم الإدارية المعاصرة مع دراسة تطبيق هذه المعاني في السنة وفي السيرة النبوية، والاستفادة من ذلك وتوظيفه في مجال الدعوة[١].

وإن الإسلام يشهد في جميع أنحاء العالم إقبالاً واضحاً، تضاعفت معه فرص النمو العددي، والانتشار الأفقي، وأصبح الرجال والنساء يُقبلون على الإسلام إقبالاً طيباً، يجذبهم جمال الإسلام، وتدفعهم إحساسات التوبة، وما من أرض إلا وقد وصلتها الدعوة الإسلامية.

ومن المجالات المهمة في حياة المسلم والمسلمة الدعوة إلى الله تعالى، وما يتعلق بها من أمر بالمعروف ونهي عن المنكر، وإخراج للناس من الظلمات إلى النور، من خلال منهج واضح، يعتمد على وسائل وأساليب متعددة ومتنوعة، ومنها اعتماد النظم الإدارية في تسيير شؤونها وإدارة مؤسساتها.

(١) تم الاقتباس والنقل من كتاب: الإدارة في عصر الرسول ﷺ، أحمد عجاج كرمى.

فالدعوة إلى الله تعالى هي الأساس الذي قامت عليه هذه الأمة ونهضت به، وإذا نظرنا في تاريخ الدعوة منذ بعثته ﷺ وجدنا أنها كانت تسير ضمن عملية إدارية محكمة، بلغت في تخطيطها وتنظيمها وتربيتها للسلوك الإنساني ذروتها.

والدعوة الإسلامية اليوم مطالبة بدراسة التجارب التي مرت بها عبر القرون للاستفادة منها بحكمة، بعد تقييمها وعرضها على الكتاب والسنة ومنهج السلف الصالح، وكذلك مطالبة أيضاً بالاستفادة بكل ما يعينها من أسباب وسبل لتحقيق هدفها ومن ذلك الاهتمام بقضية إدارة الدعوة وتفعيل العمل المؤسسي في مختلف مؤسساتها وكياناتها.

فمن يتأمل في الواقع الدعوي يجد أن هنالك اهتماماً جيداً فيما يتعلق بالجانب التطبيقي للمفاهيم الإدارية العامة في الأعمال الدعوية، وكذلك مازال الواقع الدعوي يتطلب المزيد من الاهتمام بالإدارة وتطبيقاتها في سائر ميادين الدعوة، فإن الإدارة الجيدة لأي عمل تعد سبباً من أسباب النجاح.

إذا وجدتَ مؤسسةً ناجحةً فانظر إلى الإدارة، فهي بعد توفيق الله السبب في هذا النجاح، وإذا وجدت مؤسسة فاشلة فانظر إلى الإدارة، فهي السبب في هذا الفشل!!

فالإدارة هي الأساس في كل مؤسسة، وبدونها يكون العمل خبط عشواء، وبها يسير العمل إلى الطريق الصحيح، فإن صلحت الإدارة صلحت المؤسسة، لكن إذا اعوجَّتْ اعوجَّ العمل معها فهي بمنزلة العقل للإنسان، والعقل إذا لم يتطور تَجَمَّدَ، بل قد يتحَجَّرَ!!!

وفي هذا البحث الذي تم استخلاصه من عديد من الأبحاث والمؤلفات التي تحدثت عن الدعوة والإدارة، سوف يتم التطرق لموضوع إدارة الدعوة والعمل المؤسسي من خلال مقدمة، وأربعة فصول، وخاتمة وفهارس على النحو التالي:

الفصل الأول: مقدمات حول الإدارة الدعوية:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الدعوة ومجالاتها:

المطلب الأول: مفهوم إدارة الدعوة.

المطلب الثاني: مجالات الإدارة الدعوية.

المبحث الثاني: أهمية إدارة الدعوة.

المبحث الثالث: إدارة الدعوة في السيرة النبوية:

المطلب الأول: الدعوة السرية الفردية.

المطلب الثاني: الدعوة الجهرية الجماعية.

المطلب الثالث: الإدارة في الهجرة النبوية.

المطلب الرابع: إدارة الدعوة الإسلامية في المدينة المنورة.

المبحث الرابع: أهم ملامح إدارة الدعوة في عصر الخلفاء الراشدين.

المبحث الخامس: نجاح إدارة الدعوة:

المطلب الأول: صفات المدير الداعية الناجح.

المطلب الثاني: شروط الإدارة الدعوية الناجحة.

المطلب الثالث: عوامل نمو الإدارة الدعوية.

المطلب الرابع: عوامل تأخر الإدارة الدعوية.

المبحث السابع: مهارات إدارة الضغوط في العمل الدعوي:

المطلب الأول: تعريف إدارة الضغوط.

المطلب الثاني: طرق وأساليب لمواجهة الضغوط في العمل الدعوي.

الفصل الرابع: العمل المؤسسي الدعوي:

المبحث الأول: مفهوم العمل المُؤسَّسي الدعوي وأشكاله.

المبحث الثاني: مشروعية العمل المؤسسي، وأهميته، وأسباب الإحجام عنه:

المطلب الأول: مشروعية العمل المؤسسي.

المطلب الثاني: أهمية وجود المؤسسات الدعوية.

المطلب الثالث: أهمية العمل المؤسسي الدعوي وثمراته.

المطلب الرابع: أسباب الإحجام عن العمل المؤسسي.

المبحث الثالث: مراحل العمل المؤسسي (دورة حياة المؤسسة):

المبحث الرابع: مقومات نجاح العمل المؤسسي.

المبحث الخامس: منطلقات منهجية في إدارة العمل المؤسسي الدعوي:

المطلب الأول: المناصحة والمشورة بين القيادة والعاملين.

المطلب الثاني: الالتزام باللوائح والأنظمة والشورى بين الإفراط والتفريط.

المطلب الثالث: مقومات القيادات الدعوية في العمل المؤسسي.

المطلب الرابع: واجبات القيادة الدعوية في العمل المؤسسي.

المبحث السادس: الاتجاهات الحديثة للإدارة وتطبيقاتها في العمل المؤسسي الدعوي:

المطلب الأول: الهندرة.

المطلب الثاني: الإدارة الرقمية.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة.

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه
وسلم تسليماً كثيراً إلى يوم الدين

المشرف العام على الموسوعة
أ.د. محمد بن عبدالعزيز بن محمد العواجي
الأستاذ بقسم التفسير وعلوم القرآن
كلية القرآن الكريم والدراسات الإسلامية - الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

التأهيل

تأهيل الدعاة

- مقدمات حول تأهيل الدعاة.
- القائمون على تأهيل الدعاة.
- التأهيل التربوي الإيماني.
- التأهيل العلمي.
- التأهيل المنهجي الدعوي.
- التأهيل المهاري.

مشكلات وعوائق الدعوة والدعاة

- مشكلات وعوائق منهجية.
- مشكلات وعوائق تربوية.
- مشكلات وعوائق سلوكية.
- مشكلات وعوائق سننية.
- مشكلة وعائق قلة الموارد المالية.

قضايا منهجية في الدعوة إلى الله

- قضايا منهجية متعلقة بالعقيدة.
- قضايا منهجية متعلقة بفقه الدعوة.
- قضايا منهجية في التعاملات الدعوية.
- قضايا منهجية في آليات الدعوة.
- قضايا منهجية في التعامل مع المتغيرات الدعوية.

إدارة الدعوة والعمل المؤسسي

- مقدمات حول الإدارة الدعوية.
- وظائف الإدارة الدعوية.
- مهارات الإدارة الدعوية.
- العمل المؤسسي الدعوي.

الفصل الأول

مقدمات حول الإدارة الدعوية

وفيه ستة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الدعوة ومجالاتها.

المبحث الثاني: أهمية إدارة الدعوة.

المبحث الثالث: الإدارة الدعوية في السيرة النبوية.

المبحث الرابع: أهم ملامح إدارة الدعوة في عصر الخلفاء الراشدين

المبحث الخامس: نجاح إدارة الدعوة.

المبحث السادس: تحسين أداء إدارة الدعوة.

تمهيد

من يتأمل في الساحة الدعوية في العصر الحاضر يجد أن هنالك العديد من الأعمال والكثير من المؤسسات الدعوية المنتشرة في كثير من أصقاع الأرض ومن دول العالم، ولها دور كبير وواضح وجلي بعد فضل الله تعالى وتوفيقة في نشر الإسلام والدعوة إلى الله ﷻ.

ومن أجل الاستمرار في مسيرة العطاء الدعوي والوصول إلى أعلى مستويات الرقي والتقدم والنهوض بهذه الأعمال والمشاريع والمؤسسات، فلابد من الأخذ بالأسباب وتسخير ما تملكه من القدرات والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق ذلك، وتعد الإدارة الجيدة والفعالة في العصر الحاضر أحد أهم الأدوات والأسباب التي تسهم في النجاح والتقدم والرقي لكثير من الأعمال.

ولكي تتم الاستفادة المثلى من الإدارة في ميدان العمل الدعوي فلابد من التعرف على مفهوم الإدارة الدعوية، وأهميتها، وجوانبها، فمع أن مصطلح الإدارة من المصطلحات المستخدمة بكثرة في العصر الحاضر، ويتم استخدامه في كثير من الميادين والمجالات، إلا أننا بحاجة هنا لإيضاح هذا المفهوم وما المقصود به فيما يتعلق بمجال الدعوة، فماذا تعني الإدارة الدعوية؟ وماهي المجالات التي يمكن أن يستفاد من الإدارة الدعوية فيها؟ وكذلك ما أهمية الإدارة الدعوية في تسيير العمل الدعوي حتى يسير بشكل مخطط ومنظم، ويُدار بشكل جيد لكي يحقق أهدافه المنشودة.

المبحث الأول:

مفهوم إدارة الدعوة ومجالاتها

وفيه مطلبين:

المطلب الأول: مفهوم إدارة الدعوة.

المطلب الثاني: مجالات الإدارة الدعوية.

المبحث الأول
مفهوم إدارة الدعوة ومجالاتها

تسعي كل مؤسسة دعوية تقودها قيادة حكيمة ورشيدة إلى الوصول إلى أعلى مستويات الرقي والتقدم والازدهار، وتسخير ما تملكه من القدرات والإمكانيات المادية والبشرية في سبيل تحقيق ذلك، من خلال إدارة قوية ومتميزة، وسوف يتم التعرف على مفهوم إدارة الدعوة من خلال الآتي:

المطلب الأول
مفهوم إدارة الدعوة

إدارة الدعوة مصطلح مركب من كلمتين مفردتين: «إدارة » «ودعوة» ثم أضيفت إلى بعضها كتركيب إضافي فأصبحت «إدارة الدعوة»، وللتعرف على هذا المفهوم نحتاج إلى الوقوف على تعريف ومعنى كل لفظ بمفرده، ثم التعرف على مفهوم المصطلح المركب «إدارة الدعوة» ودلالته.

أولاً: تعريف الإدارة:

مفهوم الإدارة قديم، فالإنسان منذ أن خلقه الله سُبۡحَانَهُۥ وَتَعَالَىٰ وهو يقوم بالإدارة لشؤونه وتدبير أموره، مستخدماً في ذلك جميع ما منحه الله له من قوى عقلية وجسمية، وقد كان الإنسان يمارس مفهوم الإدارة بشكل عفوي.

ثم أخذ مفهوم الإدارة بالتوسع مع ظهور العديد من الحضارات القديمة التي تركت الكثير من الآثار والدلائل التي تثبت استخدامهم لمضامين الإدارة، من خلال الأنظمة والقوانين التي وضعها الإنسان في ذلك الوقت، وكان لها دور في قيام تلك الحضارات وازدهارها.

وأما مفهوم الإدارة كعلم قائم بذاته فيرجع بدايته إلى ظهور المجتمع الصناعي في نهاية النصف الثاني من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين الميلادي، حيث أصبحت الإدارة علماً له أصوله وأهدافه ووظائفه التي يقوم عليها، ويتم الاستفادة من علم الإدارة وتطبيقاتها في العديد من الميادين والمجالات.

١- تعريف الإدارة لغةً:

الإدارة لغةً مصدر أدارَ يُدير إدارةً، فهو مُدير، والمفعول مُدار، وأدار الشَّيءَ أي: حوله، وأدار الشَّيءَ: جعل حركاتِه تتواتر بعضُها في إثر بعض[١].

٢- تعريف الإدارة اصطلاحاً:

تعددت التعريفات الاصطلاحية للإدارة، ومن تلك التعاريف:

أ- الإدارة: «عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم، لتحقيق أهداف معينة»[٢].

ب - الإدارة: «فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين»[٣].

ج- الإدارة: «مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف حددت مسبقاً»[٤].

---

(١) معجم اللغة العربية المعاصرة، حمد مختار عبد الحميد عمر ص ٩١.

(٢) أصول الإدارة الحديثة، أحمد عبد الله الصباب ص ٩١.

(٣) الإدارة والأعمال، صالح العامري، وطاهر الغالبي ص ٢٨.

(٤) المرجع السابق ص٢٨.

فمن خلال التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الإدارة يتضمن التالي:

- أن الإدارة عبارة عن عملية تتضمن العديد من الوظائف، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، التي تقوم بمجموعها في تسيير العمل داخل أي مؤسسة.
- أن طبيعة العملية الإدارية واحدة وإنما تختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة النشاط لتلك المؤسسة، ولطبيعة ذلك العمل.
- أن الدور الرئيسي للإدارة هو تسيير العمل وإنجاز المهام وتحقيق الأهداف التي أُنْشِئَت المؤسسة من أجلها، فتعتبر الأهداف هي الموجه لنشاط الإدارة.
- أن الإدارة عملية إنسانية تعتمد على العنصر البشري، ومن خلالها تتناسق جهود العاملين، فلابد من وجود مجموعة من الناس بإدارتهم تنفذ الأعمال.
- أن الإدارة وظيفة تتضمن العديد من المعارف والمهارات والخبرات التي ينبغي على من سيتولى القيام بها أن يتعلمها ويكتسبها ويمارسها حتى تسير إدارته للعمل على الوجه المطلوب.

✍ ثانياً: تعريف الدعوة:

١- تعريف الدعوة لغة:

الدعوة لغةً مشتقة من الفعل الثلاثي دعا يدعو دعوةً، وأصل الكلمة «دَ عَ وَ» يأتي بمعنى: أن تميل الشَّيءَ إليك بصوتٍ وكلامٍ يكون منك[1]، والدعوة في اللغة تدور حول المعاني التالية: النداء، والطلب، والتجمع، والدعاء، والسؤال، والاستمالة.

٢- تعريف الدعوة اصطلاحاً:

كلمة الدعوة في الاصطلاح تطلق ويراد بها دين الإسلام، وتطلق ويراد بها عملية نشر الدين وتبليغه وبيانه للناس، وسياق إيرادها هو الذي يحدد المعنى المقصود.

---

(١) معجم مقاييس اللغة ٢/ ٢٢٨.

فمن تعريفات الدعوة اصطلاحاً:

أ- الدعوة: «هي إبلاغ الناس دعوة الإسلام، في كل زمان ومكان، بالأساليب والوسائل، التي تتناسب مع أحوال المدعوين» [(١)].

ب - الدعوة: «قيام المسلم ذي الأهلية في العلم والدين، بتبصير الناس بأمور دينهم، وحثهم على الخير، وإنقاذهم من شر واقع، وتحذيرهم من سوء متوقع، على قدر الطاقة، ليفوزوا بسعادة العاجل والآجل»[(٢)].

ج - الدعوة إلى الله تعالى: «هي الدعوة إلى الإيمان به، وبما جاءت به رسله بتصديقهم فيما أخبروا به، وطاعتهم فيما أمروا، وذلك يتضمن الدعوة إلى الشهادتين وإقام الصلاة وإيتاء الزكاة وصوم رمضان وحج البيت، والدعوة إلى الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله والبعث بعد الموت والإيمان بالقدر خيره وشره، والدعوة إلى أن يعبد العبد ربه كأنه يراه» [(٣)].

ومن خلال النظر في التعريفات الاصطلاحية للدعوة نجد أن التعريفات يكمل بعضها الآخر فقد اشتركت في عملية الإبلاغ والنشر والتبصير والدعوة، ثم تميز كل تعريف بالتركيز على بعض القضايا المتعلقة بالدعوة، كالمدعوين، أو الداعين، أو المدعو إليه ونحو ذلك.

ثالثاً: تعريف إدارة الدعوة:

يستفاد من علم الإدارة في مجال الدعوة الإسلامية، باعتبار أن الإدارة أداة جيدة لتنظيم الأعمال الدعوية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة منها، وقد اجتهد

(١) مستلزمات الدعوة في العصر الحاضر، علي صالح المرشد، ص ٢١.
(٢) معالم في منهج الدعوة، صالح بن عبد الله بن حميد ص ٩.
(٣) مجموع الفتاوى ١٥/ ١٥٧.

الباحث من خلال نظره في تعريفات الإدارة والدعوة بوضع تعريف للإدارة الدعوية على النحو التالي:

الإدارة الدعوية: هي عملية التخطيط والتنظيم لكافة الجهود التي يبذلها الدعاة في نشر رسالة الإسلام والدعوة إلى الله تعالى، من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والإمكانات والوسائل المتاحة، وتوجيه ذلك ومتابعته، لتحقيق أفضل النتائج في ميدان الدعوة.

فحتى تحقق الدعوة أهدافها المنشودة ومقاصدها المرجوة يتطلب ذلك من القائمين على الدعوة سواءً كانوا أفراداً دعاة، أو مؤسسات دعوية، أن يضعوا لأنفسهم أهدافاً يريدون تحقيها، وخططاً يسيرون عليها، ويقومون بتنظيم الأعمال وتوزيع الأدوار حتى تتكامل الجهود، وتتوزع المسؤوليات والأعباء على الجميع، ويتم الاستفادة من كافة الطاقات البشرية الموجودة في بيئة الدعوة، وكذلك الاستفادة من كافة الإمكانات سواء المالية أو المادية وتوظيفها وحسن ترشيد استخدامها لتحقيق أفضل النتائج في ميدان الدعوة.

فالدعوة إلى الله تعالى تجارة رابحة يبتغي القائمون عليها الأجر والثواب من الله تعالى، ومشروع استثماري ينالون من وراءه الأجور العظيمة والحسنات الكثيرة، وحتى تنجح هذه التجارة الرابحة والمشروع الاستثماري المبارك؛ لابد أن يحرص الدعاة والقائمون على إدارة الأعمال الدعوية، أن يحسنوا إدارتها وأن يكونوا أكثر اهتماماً بتحسن الأداء فيها والارتقاء بمؤسساتها، أكثر من أصحاب التجارات والاستثمارات الدنيوية.

المطلب الثاني

مجالات الإدارة الدعوية

يمكن الاستفادة من الإدارة في الدعوة الإسلامية، في مجالين[1]:

أولاً: إدارة الدعوة الفردية الذاتية:

والتي يقصد بها ما يقوم به المسلم من الأنشطة الدعوية بجهوده الذاتية في دعوة الآخرين، فيستفيد الداعية المسلم من مجال الإدارة في أن يضع لنفسه أهداف دعوية يريد أن يحققها، وكذلك خطة دعوية يسير عليها في دعوته للآخرين، كما يقوم بتنظيم وترتيب أعماله وجهوده الدعوية، ويوظف الآخرين ويجعلهم يعملون معه في الدعوة إلى الله تعالى، ويكون عنده محاسبة دائمة لنفسه ومراجعه لأعماله وأنشطته الدعوية من خلال المتابعة والتقويم المستمر، فيستمر على ما كان فيه خير وصواب، وما له جدوى وأثر طيب في نفوس الآخرين، ويقوم بالتصويب للأخطاء التي قد يقع فيها، والعيوب التي تعترى أعماله وأنشطته، فيستفيد من مجال الإدارة في دعوته الفردية وأنشطته الذاتية.

ثانياً: إدارة الدعوة الجماعية والمؤسسية:

ويقصد بها هنا قيام مجموعة من الدعاة بالتعاون فيما بينهم في الدعوة إلى الله تعالى، من خلال تأسيس جمعية أو مؤسسة دعوية، أو مراكز للدعوة والإرشاد، وتقوم

---

(١) هنالك العديد من الكتب والأبحاث التي تناولت موضوع الإدارة الدعوية ويمكن الاستفادة منها في هذا المجال، ومنها: الإدارة التربوية الدعوية لمحمد أحمد القيسي، والدعوة والإدارة لمحمد سعيد مبارك، وإدارة العمل الدعوي لشحاته صقر، وفقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية لعدنان علي رضا النحوي.

هذه المجموعات أو الجمعيات والمؤسسات والمراكز واللجان وغيرها من أشكال العمل الجماعي والمؤسسي بدورها في التعريف بالإسلام، والدعوة إليه، وإصلاح المجتمع وفق دين الله تعالى وشرعه القويم، كما تؤدي دورها في الهداية والتبليغ والإرشاد.

وتستفيد من مجال الإدارة في تطبيق النظم الإدارية على كافة أعمالها ومناشطها الدعوية، وإدارة كيان تلك المجموعات أو الجمعيات والمؤسسات الدعوية.

المبحث الثاني
أهمية إدارة الدعوة

القائمون على الدعوة الإسلامية بحاجة إلى الاستفادة من كافة الأسباب والسبل التي تسهم في نجاح دعوتهم، واستمرار عطائها، وتنمية مؤسساتها والارتقاء بها، ومن ذلك الاستفادة من علم الإدارة وتطبيقاته في كافة الأعمال الدعوة، وقيام المؤسسات الدعوية وفق منهجية العمل المؤسسي الذي يسهم في تضافر الجهود والاستفادة من كافة الطاقات والقدرات وكذلك استمرار عطاء تلك المؤسسات التي يقوم عليها جيل بعد آخر من المهتمين بالدعوة إلى الله تعالى.

«وطبيعة المرحلة التي نعيشها في العصر الحاضر الذي نعيش فيه يؤكد أهمية الإدارة في مجالات الدعوة المختلفة تخطيطاً وتنظيماً، وتنسيقاً وتوجيهاً ومتابعةً وتقويماً»[1].

ويتضح أهمية دور إدارة الدعوة في نجاح الأعمال الدعوية، وأهمية العمل المؤسسي في استمرار مؤسساتها في العطاء ونشر الخير من خلال ما يلي:

◆ أولاً: تحقيق أهداف الدعوة:

تسهم الإدارة الدعوية في تحديد أهداف البرامج والمشاريع الدعوية، وتحديد الأهداف التي ينشدها الدعاة ويسعون للوصول إليها، ومن ثم يسعون إلى تحقيق تلك الأهداف في أرض الواقع، فعندما يتضح الهدف ويستبين فإن الإمكانات والدوافع والأفكار تتوجه للتنفيذ والتحقيق لذلك الهدف، وهكذا فإن تلك الجهود الدعوية تثمر.

---

(١) دليل الداعية، ناجي بن دايل السلطان ص ٢٢٠.

فهنالك غاية تسعى الدعوة الإسلامية إلى تحقيقها وهي: تبليغ دين الله ﷻ للناس حتى يحققوا العبودية الخالصة لله ﷻ كما قال تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ [الذاريات: ٥٦]، ومن ثم فقد بعث الرسل والأنبياء لتحقيق تلك الغاية قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِى كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولًا أَنِ ٱعْبُدُوا۟ ٱللَّهَ وَٱجْتَنِبُوا۟ ٱلطَّٰغُوتَ﴾ [النحل: ٣٦].

إلا أنه ينبغي أن يكون لكل عمل أو برنامج دعوي أهداف عامة وتفصيلية تصب في صميم تلك الغاية، وعندما يتم تحديد تلك الأهداف للأعمال والبرامج الدعوية وتصبح واضحة جلية ويسعى لتحقيقها فإن الأعمال الدعوية تحقق الهدف والغاية من تأسيسها ووجودها.

◆ ثانياً: تسيير الأعمال وتنفيذ البرامج والمشاريع الدعوية:

الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات والبرامج، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفاعلية.

فمن خلال الإدارة يتم تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها والمهام المراد إنجازها، ومن ثم يوكل لكل شخص في المؤسسة أو المشروع تنفيذ المطلوب منه، فالإدارة هي التي تتولى ترتيب تنفيذ الأشياء بتسلسلات مختلفة حسب الأهمية، فكل شيء داخل بيئة العمل يحتاج إلى إدارة.

◆ ثالثاً: نجاح الأعمال والمؤسسات الدعوية:

إن الإدارة الجيدة لأي عمل تعد ركيزة أساسية من أساسيات النجاح، فإذا وجدتَ مؤسسةً ناجحةً فانظر إلى الإدارة، فهي -بعد توفيق الله- السبب في هذا النجاح، وإذا وجدت مؤسسة فاشلة فانظر إلى الإدارة، فهي السبب في ذاك الفشل!!

فالإدارة هي الأساس في كل مؤسسة، وبدونها يكون العمل خبط عشواء، وبها يسير العمل إلى الطريق الصحيح، فإن صلحت الإدارة صلحت المؤسسة، لكن إذا اعوجَّتْ اعوجَّ العمل معها.

وأكدت بعض الدراسات أن ٨٨ ٪ من أسباب فشل المؤسسات والمشروعات يرجع إلى ضعف الإدارة[1].

والمؤسسات والبرامج والأعمال الدعوية إذا أردنا لها النجاح والاستمرار في التقدم والنهوض، فينبغي الأخذ بكافة الأسباب التي توصل إلى ذلك ومنها الاهتمام بالإدارة الجيدة والتي تعد إحدى أهم ركائز النجاح في طريق الدعوة.

◆ رابعاً: الاستفادة من القدرات واستثمار الطاقات في ميدان الدعوة:

إن لكل فرد عامل في ميدان الدعوة قدرات ومواهب يتميز بها، وطاقة وقوة لا يستهان بها، وعندما توجد الإدارة الحكيمة الجيدة التي تكتشف المواهب، وتوظف القدرات، وتقوم بتنميتها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد، وتوجه الجهود فإنه يحصل بإذن الله تعالى الخير الكبير، ويتحقق النفع العظيم.

وكذلك فإن في الأمة والمجتمعات الإسلامية الخير الكثير، وهنالك الكثير من الشباب المسلم الذي لديه طاقة متوقدة وحماس كبير للعمل لهذ الدين والمساهمة في أعمال الخير والدعوة، والحاجة ماسة هنا لمن يقوم باستثمار هذه الطاقات وحسن إدارتها وتوجيهها لما فيه الخير والصلاح لخدمة الإسلام والمسلمين.

«**ومما يؤكد ضرورة الإدارة للدعوة خاصة**: كثرة الأعداد المنظمة للدعوة -بتوفيق الله ثم بجهود الدعاة- إلى قافلة الدعاة، وبالتالي فلا بد من إدارة تلك الأعداد إدارة

---

(١) الإدارة الذكية، عبد العزيز النجار ص ٥.

جيدة، وإلا لم يستفد من تلك الطاقات والجهود»[١].

◆ خامساً: تضافر الجهود وتحقيق التعاون والتكامل في ميدان الدعوة:

إن أي تجمع بشري في مؤسسة أو ميدان عمل مهما صغر أو كبر لا يمكن أن تسير أموره سيراً صحيحاً إلا بوجود من يدير هذا التجمع، ويدبر شؤنه، ويقوده لما يحقق الهدف المنشود منه، ولذا أمر الرسول الله ﷺ الناس الذين يخرجون في سفر إذا كانوا ثلاثة، فأكثر أن يؤمروا أحدهم حتى لا تسود الفوضى، ويحصل التخبط في حياة هؤلاء، عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: (إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ)[٢].

فالإدارة الجيدة تقوم بتنظيم جهود الأفراد العاملين في الدعوة، وقيادتها وتوجهها نحو تحقيق الأهداف، وتحقيق التعاون بين أعضاء المؤسسة والعمل الواحد فكلّما كانت الجهود متواصلةً مع بعضها البعض، يكون تحقيق الأهداف أسهل والنجاح أضمن، ولا يمكن أن يتحقق ذلك دون إدارة جيدة قادرة على قيادة دفة العمل بنجاح وتحقيق التعاون والترابط والانسجام بين العاملين.

◆ سادساً: مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات:

هنالك العديد من المتغيرات والظروف التي تطرأ على حياة الأفراد والمجتمعات المعاصرة، من ظروف سياسية، واقتصادية، وثقافية، واجتماعية وتكنولوجية، وبالتالي تشكل متغيرات ينبغي على الدعوة والدعاة التعامل معها، وتحديات وعقبات تواجه الدعوة الإسلامية وتعترض سيرها.

---

(١) دليل الداعية، ناجي بن دايل السلطان ص٢٢٠.

(٢) سنن أبي داود، كتاب الجهاد، باب في القوم يسافرون يؤمرون أحدهم (٢٦٠٨)، وحسنه الألباني في السلسلة الصحيحة (١٣٢٢).

وفي ظل التحديات الكثيرة التي تواجه الدعوة ومؤسساتها، فإنه لن يصمد أمام تلك التحديات ويبقى إلا الأعمال والمؤسسات التي لديها إدارة جيدة ومديرون على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية والمرونة ومواكبة المستجدات.

يمتلكون مهارة إدارة الأزمات، ويجيدون التعامل معها، والتنبؤ بها قبل حدوثها، ورصد تلك التحديات ودراستها، ووضع الخطط الكفيلة بالتصدي لها ومواجهتها، والحفاظ على الأعمال الدعوية وتقليل الأضرار عليها ما أمكن إلى ذلك سبيلاً.

◆ **سابعاً: حسن استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة:**

تتطلب الدعوة وجود المال الذي يعد أحد أهم الموارد الأساسية الذي تنفق منه الدعوة، على مختلف الأنشطة الدعوية، ولا بد أن يكون لديها جهاز إداري ذو كفاءة وقدرة على عملية جمع النفقة واستثمارها وإدارتها وإنفاقها في حاجات الدعوة ومطالبها.

وعندما توجد الإدارة الناجحة فإنها تعوض بكفاءتها وفعاليتها عن قلة الموارد والإمكانيات المتاحة، فتستطيع أن تدير الموارد المالية بكفاءة وعدم تبديدها.

◆ **ثامناً: إيجاد أفكار جديدة لنشر الدين وخدمة الدعوة:**

يعتبر التجديد والابتكار سبباً رئيساً من أسباب النجاح في جميع المشاريع والأعمال، ومجال الدعوة إلى الله يتطلب تنوعاً في الوسائل وتجديداً في الأساليب والاستفادة من كافة المستجدات التقنية التي تسهم في حسن عرض الدعوة، والوصول إلى المدعو وجذبه إليها.

وهذا كله لا يتحقق إلا من خلال إدارة إبداعية تحسن استلهام الأفكار من كافة العاملين، وحسن توظيف تلك الأفكار، وإيجاد آليات عمل لها، حتى لا تكون مجرد أفكار نظرية فقط بل يتم تنزيلها وتطبيقها على أرض الواقع.

المبحث الثالث:

إدارة الدعوة في السيرة النبوية

وفيه أربعة مطالب:

المطلب الأول: الدعوة السرية الفردية.

المطلب الثاني: الدعوة الجهرية الجماعية.

المطلب الثالث: الإدارة في الهجرة النبوية.

المطلب الرابع: إدارة الدعوة الإسلامية في المدينة المنورة.

المبحث الثالث
إدارة الدعوة في السيرة النبوية

من يتأمل في سيرة النبي ﷺ وفي كيفية إدارته للدعوة إلى الإسلام في مكة المكرمة وكذلك في المدينة المنورة، ويتأمل في كيفية تعامله مع الناس الذين حوله يجد أن النبي ﷺ كان يعمل وفق منظور إداري راقٍ ومتقدم، استعمل فيه النبي ﷺ العديد من الأساليب الإدارية الحديثة من مهارات ووظائف إدارية متعددة.

لقد رسخ الرسول الكريم ﷺ أسس ومبادئ الإدارة وفن قيادة الآخرين من خلال مواقفه مع أصحابه، فكل موقف كان يرسخ مبدأً جديداً في كيفية إنجاز الأعمال بنجاح وتميز دون إهدار لحقوق الغير، ودون التقليل من المهام الموكلة للآخرين، ويظهر تقسيم العمل والتعاون والاستماع للآخرين من الصفات البارزة التي تحلى بها في العديد من المواقف.

ولقد كان لرسول الله ﷺ أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، فلذا نحن في أمس الحاجة إلى دراسة المعاني والمفاهيم الإدارية المعاصرة مع دراسة تطبيق هذه المعاني في السنة وفي السيرة النبوية، والاستفادة من ذلك وتوظيفه في مجال الدعوة[1].

وقد كان التخطيط لنشر الدعوة الإسلامية هو الهدف الأول لإدارة الدعوة، وهذا يستدعي منا التعرف على خطة الرسول ﷺ في نشر دعوته. وذلك من خلال أربعة مطالب:

---

(١) تم الاقتباس والنقل من كتاب: الإدارة في عصر الرسول ﷺ، أحمد عجاج كرمى.

المطلب الأول
الدعوة السرية الفردية

كانت الظروف السائدة في مكة فترة الدعوة الأولى تستدعي من النبي ﷺ أن يعرض دعوته على من يثق به من أهله وأصدقائه، فعرضها أولاً على زوجته خديجة رضي الله عنها فآمنت به، ثم عرضها على صاحبه أبي بكر الصديق رضي الله عنه فآمن به، وعرضها على ابن عمه علي بن أبي طالب رضي الله عنه فآمن به كذلك وبهؤلاء الثلاثة بدأت دعوة الإسلام.

ويلاحظ أن ظروف هذه الفترة جعلت النبي ﷺ يتدرج في عرض هذه الدعوة، ولا سيما أن المعتقدات التي ينادي بها تخالف معتقدات أهل مكة، فكان لا بد من السرية والاستخفاء بالتبليغ ليعد لها أرضاً صلبة تقف عليها.

وقام النبي ﷺ باختيار دار يلتقي فيها بأصحابه بعيداً عن أنظار كفار قريش وهي دار الأرقم بن أبي الأرقم والتي كان منها يدير دعوته ويربي أصحابه ويبتعد بهم عن أذى المشركين، ومن خلال النظر في الروايات نجد أن ذلك كان في أواخر السنة الثالثة للبعثة؛ أي في آخر الفترة الأولى من الدعوة في مكة «الفترة السرية».

وكان من آثار الدعوة السرية أنها تمكنت من ترسيخ عقيدة الإسلام في القلوب والعقول، وإعداد جيل مميز من الصحابة الكرام، ويلاحظ أنه في هذه المرحلة لم يقع فيها أي صدام بين هؤلاء المؤمنين وبين أهل مكة من كفار قريش، بل إن المؤمنين كانوا لا يتدخلون في أي شأن من شؤون غيرهم في نقد أو مواجهة؛ إذ لابد من المحافظة على السرية التامة للدعوة وأتباعها[١].

(١) الإدارة في عصر الرسول ﷺ، أحمد عجاج كرمى ص ٥٩.

المطلب الثاني

الدعوة الجهرية الجماعية

وبعد ثلاثة أعوام من الدعوة السرية «الفردية» أمر الله سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ نبيه بتبليغ الرسالة فقال تعالى: ﴿ وَأَنذِرْ عَشِيرَتَكَ ٱلْأَقْرَبِينَ ﴾ [الشعراء: ٢١٤] وبذلك بدأت الدعوة في مكة مرحلة جديدة هي مرحلة الدعوة الجهرية «الجماعية».

اختار النبي ﷺ للدخول في هذه المرحلة- مكاناً خاصًّاً وكلمات خاصة يخاطب بها أهل مكة، فوقف النبي ﷺ عند الصفا، وهو مكان يجتمع فيه المكيون بشكل كبير، ونادى بأعلى صوته: (واصباحاه)[١]، ويلاحظ أن هذه الكلمة التي افتتح بها النبي دعوته لأهل مكة هي كلمة تسترعي الانتباه، فهو يعني أن هذا الصباح ليس ككل الصباحات، بل إنه صباح له وجه خاص.

وتشير المصادر إلى أن النبي ﷺ مر بسوق عكاظ وعليه جبة حمراء وهو يقول: (يا أيها الناس قولوا: لا إله إلا الله تفلحوا)[٢]، وكان يتبعه أبو لهب يكذبه، فكان لابد للنبي ﷺ أن يلين في دعوته إلى أبعد الحدود، فرأى النبي ﷺ أن يجمع بني عبد المطلب على طعام يصنعه لهم حتى أكلوا فشبعوا دعاهم إلى الإسلام[٣].

أدرك النبي ﷺ أن دعوته بدأت تدخل مرحلة حرجة تستدعي مزيداً من الصبر وضبط النفس، ولابد من اتخاذ كل الوسائل للحفاظ على علاقة الود بينه وبين قومه، ولكن قريشاً شعرت أن الدعوة الجديدة تعني إحداث تغير كامل في بنية التنظيمات القائمة، وإحداث خلخلة كاملة لكل معتقدات قريش وموروثاتها الدينية والاجتماعية والإدارية.

(١) ينظر مغازي الواقدي ١/ ٣٧٥.

(٢) مسند أحمد ٣١/ ٣٤٢ (١٩٠٠٤) وقال شعيب الأرناؤوط: حديث صحيح لغيره.

(٣) تاريخ اليعقوبي ٢/ ٢٥، وتاريخ الطبري ٢/ ٣٢١.

تذكر المصادر أن قريشاً حاولت بشكل ما وبصورة حازمة أن تقف أمام هذا التغير الذي يدعو إليه محمد ﷺ وذلك بكل ما أوتيت من قوة.

المؤمنين فتحرك النبي ﷺ لحماية أصحابه في عدة محاور، فوجه بعض الأغنياء من الصحابة لشراء بعض هؤلاء العبيد المستضعفين وإعتاقهم، وبالفعل فقد أعتق أبو بكر الصديق وحده سبعة من هؤلاء، وكانت هناك محاولات لحماية المؤمنين عن طريق دخولهم في جوار بعض زعماء المشركين، فدخل عثمان بن مظعون في جوار الوليد بن المغيرة، ودخل أبو بكر في جوار ابن الدغنة ثم رده عليه، ولكن الإجراء الكبير الذي قام به النبي ﷺ لحماية أصحابه هو أن يهاجروا إلى الحبشة، وكانت هذه الهجرة دليلاً قاطعاً على دقة تخطيط النبي وإدارته لدعوته بنجاح، فهو ﷺ يدرس الموقف جيداً ويعلم أن الحبشة فيها ملك لا يظلم عنده أحد.

وبعد ما رأى النبي ﷺ وأحس من قومه الصدود، وبعد دراسة أحوال القبائل جميعاً رأى أن أقوى القبائل العربية وأعزها بعد قريش هي قبائل الطائف «ثقيف وهوازن» وهاتان القبيلتان تحملان لواء التنافس مع قريش، وقامت بينهما حروب كثيرة نتيجة لذلك؛ ففكر النبي ﷺ بالخروج إلى الطائف، ويلاحظ في هذا الخروج أن النبي ﷺ يفكر لأول مرة في نشر الدعوة خارج مكة، وتغيير مركز الانطلاق، ولكن أعرض أهل الطائف عن الدعوة وأغروا به سفهاؤهم وعبيدهم، فتبعوه يسبونه ويصيحون به ويرمونه بالحجارة، فأصيب ﷺ في قدميه حتى سالت منها الدماء.

ولما أراد الله أن يظهر دينه خرج النبي ﷺ يعرض دعوته على القبائل في موسم الحج فعرض له نفر من الخزرج فدعاهم، وكان هؤلاء يسمعون من اليهود جيرانهم أنه قد أظلهم زمان نبي، فلما سمعوا منه قالوا: «لا يسبقكم إليه يهود» فاستجابوا له وفي

العام القابل قدم اثنا عشر رجلاً من أهل يثرب فبايعوا رسول الله ﷺ بيعة العقبة الأولى، ثم جاؤوا إلى موسم الحج في العام الذي يليه للالتقاء مع رسول الله ﷺ وبايعوه بيعة العقبة الثانية[١].

المطلب الثالث

الإدارة في الهجرة النبوية[٢]

أذن النبي ﷺ للمسلمين بالهجرة، ويلاحظ أن المسلمين خرجوا إلى المدينة جماعات حتى لا يسترعوا الانتباه إليهم، فقال ابن سعد: «فخرج المسلمون تباعا يترافدون بالمال والظهر» وتأخر النبي ﷺ في مكة؛ إذ ليس من الحكمة أن يخرج في البداية؛ لأنه القائد والمخطط والمراقب للموقف عن كثب والمتابع للأخبار، وإصدار القرارات المناسبة في مثل هذه الحالة.

وتذكر المصادر أن قريشاً بدأت تعد خطتها لمنع الرسول ﷺ من الهجرة إلى المدينة، وتشير الآية القرآنية إلى هذا الإعداد فيقول الله تعالى: ﴿ وَإِذْ يَمْكُرُ بِكَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ لِيُثْبِتُوكَ أَوْ يَقْتُلُوكَ أَوْ يُخْرِجُوكَ ۚ وَيَمْكُرُونَ وَيَمْكُرُ ٱللَّهُ ۖ وَٱللَّهُ خَيْرُ ٱلْمَـٰكِرِينَ ﴾ [الأنفال: ٣٠].

لقد شعر النبي ﷺ وأبو بكر الصديق رضي الله عنه بذلك الإعداد المحكم من قبل كفار قريش، فكان لابد من رسم خطة محكمة للخروج والهجرة دون الاصطدام بقريش، وقد وضعت هذه الخطة على أسس سليمة فطلب النبي ﷺ من علي بن أبي طالب أن ينام في فراشه؛ حتى يظن هؤلاء أن النبي ﷺ ما زال في فراشه، وكل ذلك كان يتم بسرية تامة، فلا يعلم بالخروج إلا من كان له دور مرسوم في تنفيذ الخطة.

(١) الإدارة في عصر الرسول ﷺ، أحمد عجاج كرمى ص ٦٧، وسبق تخريج كل آثار تلك الأحداث.

(٢) يُراجع: الإدارة في عصر الرسول ﷺ، أحمد عجاج كرمي ص ٧٣-٧٥.

وابتدأ بتنفيذ الخطة المرسومة بأن خرج النبي ﷺ من بيته وجاء إلى بيت صاحبه أبي بكر رضي الله عنه، وكان ذلك في وقت الهاجرة - نصف النهار عند زوال الشمس - إذ يغلب على هذه الساعة هجوع الناس، فلا يسترعى إليه الانتباه، ثم إن النبي ﷺ خرج هو وأبو بكر رضي الله عنه «من مكان خاص في بيت أبي بكر، يقول ابن إسحاق: «خرجا من خوخة لأبي بكر في ظهر بيته».

وكان قبل ذلك قد قام أبو بكر الصديق بالإعداد والترتيب لبعض الأمور، فقد اشترى راحلتين قويتين وتركهما عند عبد الله بن أريقط وقد استأجره أبو بكر يدلهما على الطريق فدفعا إليه راحلتهما فكانتا عنده يرعاهما لميعادهما.

أخذ النبي ﷺ طريقه إلى غار ثور جنوب مكة باتجاه اليمن؛ لأنه يفترض في الملاحقين أن يتجهوا إلى الشمال وهم يعلمون أن وجهة النبي إلى المدينة الواقعة إلى الشمال من مكة، لقد اتجه النبي ﷺ إلى غار ثور وذلك بعد أن تدارس الموقف مع أبي بكر رضي الله عنه وأفراد عائلته ولا سيما أولئك الذين لهم دور في الخطة، فاتبع «مبدأ تقسيم العمل».

فقام عامر بن فهيرة رضي الله عنه بإخفاء آثار أقدامهما إذ أمره أبو بكر - وهو مولاه - أن يرعى غنمه نهاره ثم يريحهما عليهما - أي يأتيهما - إذا أمسى في الغار.

أما أسماء بنت أبي بكر رضي الله عنها فكان دورها إعداد الطعام، أما أخوها عبد الله رضي الله عنه فكان يقوم بدور مهم في مراقبة تحركات قريش والإتيان بأخبارها إلى رسول الله ﷺ وصاحبه في الغار، وكان اختيار عبد الله في غاية الحكمة فهو شاب ثقف لقن أي حاذق سريع الفهم، فكان يخرج من عندهما بالسحر، ويصبح مع قريش بمكة، كأنه كان قائماً فيها فلا يسمع من قريش أمراً يبيتونه إلا وعاه حتى يأتيهما في المساء بخبره.

وينتظر أن يقوم كل واحد من هؤلاء بدوره المرسوم في الخطة بدقة متناهية، حتى كان اليوم الثالث فخف الطلب عن رسول الله ﷺ فخرج بعد أن توافق التقدير النبوي المسبق الذي ضربه لابن أريقط وتقادير عبد الله بن أبي بكر عن مكة.

لقد أنقذت هذه الهجرة الدعوة الإسلامية وانتقلت بها من مرحلة الضعف إلى القوة، ومن الدعوة إلى الدولة، وكانت بداية تكوين خطة جديدة تلائم الأرض الجديدة والتي تكون السيادة فيها للإسلام، وهكذا دخل محمد ﷺ المدينة وكان استقبال الناس له استقبال فاتح عاد منتصراً، لا استقبال مهاجر يطلب ملجأ.

المطلب الرابع

إدارة الدعوة الإسلامية في المدينة المنورة[1]

قدم النبي ﷺ المدينة فوجد مجتمعاً يختلف عن مجتمع مكة، فبدأ بالتخطيط لمجتمع جديد وإدارة الدولة الإسلامية، فقد صار للإسلام دولة تؤمن به، وتؤازره، وتدعو إليه، وتحولت مظاهر الحياة وكل الأنشطة في ذلك المجتمع إلى شريعة إسلامية تتحرك مع الناس وبهم، في صورة عملية تعبر عن دين الله تعالى، ومن الإجراءات الإدارية التي اتخذها النبي ﷺ في المدينة المنورة مما له صلة بالإدارة الدعوية التالي:

أولاً: بناء المسجد:

اشترى النبي ﷺ مكان المسجد واشترك هو والصحابة في بنائه، ويلاحظ أن مسجد الرسول ﷺ كان مركزا إدارياً للدولة الفتية، فمنه كان النبي ﷺ يوجه المسلمين

(١) يُراجع: الإدارة في عصر الرسول ﷺ، أحمد عجاج كرمى، (من ص: ٧٦-٩٠).

في المجتمع الجديد، وفيه يتدارس مع المسلمين الأمور الطارئة ويتخذ القرارات المناسبة، و كان مكاناً للشورى؛ إذ يجتمع الناس في المسجد فيستشيرهم رسول الله في القضايا التي تستجد على الساحة الإسلامية.

ومكاناً لفض المنازعات، ففيه يقضي النبي ﷺ بين المسلمين، ومنه تنطلق الجيوش وتستقبل الوفود، ومنه ينطلق الرسل إلى الملوك والرؤساء، وكان كذلك دار ندوة للجماعة الإسلامية تبحث فيها جميع شؤونها، أضف إلى ذلك دوره في القيام بالمهمة الروحية فهو مركز عبادة للمسلمين من صلاة وذكر وغير ذلك.

لقد كان بناء المسجد خطوة تنظيمية مهمة قدمت على غيرها من خطوات إدارية تالية ومن خلال الصلاة بروحها الجماعية استطاع الإسلام أن يصل إلى درجة كبيرة من إذابة روح العصبية القبلية، وربط الناس بالمبدأ الجديد، وفق أحكام جديدة تقوم على العقيدة والأخوة، وبذلك يكون المسجد أول مركز للإدارة في الإسلام.

ثانياً: المؤاخاة واستيعاب المهاجرين في مجتمع المدينة:

من أولى القضايا التي واجهت الإدارة النبوية هي قضية استيعاب المهاجرين الجدد في مجتمع المدينة، فخط النبي ﷺ الدور للمهاجرين، وكذلك اهتم النبي ﷺ في هذه المرحلة بقضية «المؤاخاة» فآخى رسول الله ﷺ بين أصحابه من المهاجرين والأنصار، و كانت هذه المؤاخاة ضرورية لإذهاب الوحشة والغربة وليشد بعضهم بعضا، ولا سيما أن المهاجرين تركوا كل المقومات الأساسية للحياة في مكة، وهكذا كانت المؤاخاة خطوة مهمة في توحيد المجتمع الجديد.

ثالثاً: تشريع الأحكام وقيام الرسول بتعليم المسلمين أمور دينهم:

بدأت التشريعات تنزل، وأخذت التكاليف الإلهية تظهر، والنبي ﷺ يرشد ويوجه

ويدعو ويعلم، والمسلمون يسارعون إلى الطاعة والتنفيذ، وقد شملت التوجيهات الشرعية كافة العبادات والمعاملات والجوانب العملية في حياة الأفراد والمجتمع، وسائر أنشطة الإنسان في الحياة؛ لكل جزئية حياتية حكم شرعي يضبطها.

وبدأ الوحي يوضح الإحكام الشرعية لأفعال الناس، واستمر ذلك حتى تمت الشريعة، فتم الإسلام بذلك وكَمُلَ الدين، ونزل قول الله تعالى: ﴿ٱلۡيَوۡمَ يَئِسَ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ مِن دِينِكُمۡ فَلَا تَخۡشَوۡهُمۡ وَٱخۡشَوۡنِۚ ٱلۡيَوۡمَ أَكۡمَلۡتُ لَكُمۡ دِينَكُمۡ وَأَتۡمَمۡتُ عَلَيۡكُمۡ نِعۡمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ ٱلۡإِسۡلَٰمَ دِينٗا﴾ [المائدة:٣]، لقد تم الإسلام في المدينة بعد الهجرة بعناصره جميعاً، وبرزت الأحكام الشرعية بجانب أحكام العقيدة، وتكامل حسنهما معاً بالأخلاق الإسلامية الكريمة.

رابعاً: إدارة شؤون الدولة الإسلامية:

الغرض والهدف من وجود الدولة في الإسلام هو إقامة دين الله تعالى، وتدبير أمور الناس، وسياسة الدنيا وفق شرع الله تعالى ومنهجه القويم، والنبي ﷺ أولى اهتماماً كبيراً لإدارة كافة النواحي التي تتطلبها الدولة الإسلامية الفتية في مختلف القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية، من أجل أن تؤدي الدولة الإسلامية وظيفتها في إقامة الدين وإعلاء كلمة الله تعالى، ونشر الإسلام، وبسط العدل، وحفظ حقوق الناس وحرياتهم الشرعية، وحماية كرامتهم، وإصلاح دينهم ودنياهم.

خامساً: نشر الإسلام والدعوة إليه:

قام الرسول ﷺ بنشر رسالة الإسلام، والدعوة إليه في أرجاء الجزيرة العربية وخارجها من خلال الغزوات والبعوث والسرايا، وكذلك من خلال إرسال الدعاة إلى البلدان وإلى القبائل العربية، واستقبال الوفود منهم، وكذلك من خلال إرسال عدد

من الرسائل إلى ملوك وأمراء العالم خارج الجزيرة العربية يدعوهم فيها إلى الإسلام، فجاءت هذه الكتب وسيلة دعوية هامة، لإعلام الناس وإبلاغهم بدعوة الإسلام.

وبهذه الرسائل نقل النبي ﷺ دعوته إلى ملوك الأرض، وعرفهم بالدين الجديد الذي يكفل لأتباعه سعادة الدارين، وفي ذلك دلالة على عالمية الإسلام، تلك العالمية التي أكد عليها القرآن في قول الله تعالى: ﴿ وَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ إِلَّا رَحۡمَةٗ لِّلۡعَٰلَمِينَ ﴾ [الأنبياء: ١٠٧].

ومن ذلك تخصيص بيت مالٍ للمسلمين، وكان خازنه بلال رضي الله عنه، وينفذ ما يأمره به النبي ﷺ، وربما احتاج لشيء مؤقت كما في قصة أبي هريرة مع تمر الصدقة، ومن ذلك تخصيص إبل الصدقة بمكانٍ للرعي فيه، وحارسٍ يقوم على شأنها، ومن ذلك تكوين مجلس شورى حول النبي ﷺ وفيه أبو بكر وعمر رضي الله عنهما، مع تطبيق مبدأ الشورى على مستوى الخصوص كلٌّ فيما يحسنه، وعلى مستوى العموم كما في الأحداث العامة وما جرى مجراها.

ومن ذلك تطبيق لجانٍ متخصصة في جباية الزكاة، وتقدير الزروع والثمار وما جرى مجراها، وتحديد قوم للإقرار، وآخرين للثقلين، وتوزيع الأضياف على بيوت المسلمين.

ومن ذلك تطبيق مبدأ المراتب فسأل عبد الرحمن بن عوف لما رأى عليه صفرةً، وسأل عمن تخلف، وسأل أبا بكر وعمر لما خرجَا من بيوتهما في غير وقتٍ معتادٍ...

وهكذا من أراد تتبع تطبيقات الإدارة على سيرة النبي ﷺ، أدرك أهمية الموضوع، وحاجة الأمة إليه اليوم، وعلم أن من أسباب النجاح الأخذ بالأسباب كعالم الإدارة، وأن ذلك من العبودية لله؛ ولا ينافيها.

المبحث الرابع
أهم ملامح إدارة الدعوة في عصر الخلفاء الراشدين[١]

وهذا موضوع لم ينل نصيبه من الدراسة بالجمع ولا التحليل بالقدر الكافي، ونوجزها في نقاطٍ لعلها تكون نواة دراسة موسعة عن إدارة الدعوة عبر التاريخ الإسلامي:

◆ أولاً: مشروعية اتباع سنة الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم:

أخرج الإمام أحمد بسنده عن العرباض بن سارية رضي الله عنه أنه قال: صلى بنا رسول الله ﷺ الفجر، ثم أقبل علينا فوعظنا؛ موعظة بليغة ذرفت لها الأعين، ووجلت منها القلوب. قلنا -أو قالوا-: يا رسول الله كأن هذه موعظة مودع! فأوصنا. قال: **(أوصيكم بتقوى الله، والسمع والطاعة، وإن كان عبداً حبشيًّا، فإنه من يعش منكم يرى بعدي اختلافاً كثيراً، فعليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين وعضوا عليها بالنواجذ، وإياكم ومحدثات الأمور؛ فإن كل محدثة بدعة، وإن كل بدعة ضلالة)**[٢].

وعن حذيفة بن اليمان رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: **(اقتدوا باللذين من بعدي أبي بكر وعمر)**[٣]. قال المباركفوري: «ليس المراد بسنة الخلفاء الراشدين إلا طريقتهم

---

(١) تناولت هذا الموضوع بالتفصيل في بحث نماذج من رعاية الصحابة رضي الله عنهم لطلاب العلم، فيُراجع، وكتيب: مواقف الصحابة رضي الله عنهم في الدعوة؛ د. سعيد وهف القحطاني، والدعوة في حياة الصديق رضي الله عنه؛ د. يسري هاني (مرقوم بالآلة).

(٢) أخرجه أحمد ٤/ ١٢٦(١٧١٨٤) واللفظ له، قال شعيب الأرنؤوط: حديث صحيح ورجاله ثقات، وأخرجه ابن ماجه في السنن في افتتاح الكتاب باب اتباع سنة الخلفاء الراشدين المهديين برقم (٤٢)، والترمذي في الجامع كتاب العلم ما جاء في الأخذ بالسنة واجتناب البدع برقم (٢٦٧٦) قال أبو عيسى: هذا حديث صحيح.

(٣) أخرجه ابن ماجه في افتتاح الكتاب باب فضل أبي بكر (٩٧)، والترمذي في كتاب المناقب باب في مناقب أبي بكر وعمر(٣٦٦٢) وصححه الألباني، وأخرجه أحمد في المسند ٥/ ٣٩٩(٢٣٤٣٤) تعليق شعيب الأرنؤوط: حديث حسن بطرقه وشواهده.

الموافقة لطريقته ﷺ»(١). وقال القارىء: «**(فعليكم بسنتي)** أي بطريقتي الثابتة عني واجباً أو مندوباً، **(وسنة الخلفاء الراشدين)** فإنهم لم يعملوا إلا بسنتي، فالإضافة إليهم إما لعملهم بها، أو لاستنباطهم واختيارهم»(٢). وقال ابن رجب: «والسُّنة: هي الطريقة المسلوكةُ، فيشمل ذلك التمسُّك بما كان عليه هو وخلفاؤه الرَّاشدون من الاعتقادات والأعمال والأقوال، وهذه هي السُّنةُ الكاملةُ، ولهذا كان السلف قديماً لا يُطلقون اسم السُّنَّةِ إلا على ما يشمل ذلك كلَّه»(٣).

وقال عمر بن عبدالعزيز: «سنَّ رسولُ الله ﷺ وولاةُ الأمر من بعده سُنناً، الأخذُ بها: اعتصامٌ بكتابِ الله، وقوَّةٌ على دين الله، ليس لأحدٍ تبديلُها، ولا تغييرُها، ولا النظرُ في أمرٍ خالفَها. من اهتدى بها فهو مهتدٍ، ومن استنصر بها فهو منصور، ومن تركها -واتَّبع غيرَ سبيل المؤمنين- ولاَّه اللهُ ما تولَّى، وأصلاه جهنَّم وساءت مصيراً»(٤).

ولذا فإن «تاريخ الخلفاء الراشدين مليءٌ بالدروس والعبر، وهي متناثرة في بطون الكتب والمصادر والمراجع؛ سواء كانت تاريخية أو حديثية أو فقهية أو أدبية أو تفسيرية، فنحن في أشد الحاجة لجمعها وترتيبها وتوثيقها وتحليلها، فتاريخ الخلافة إذا أحسن عرضه يغذي الأرواح ويهذب النفوس، وينور العقول، ويشحذ الهمم، ويقدم الدروس، ويسهل العبر، وينضج الأفكار، فنستفيد من ذلك في إعداد الجيل المسلم وتربيته على منهاج النبوة»(٥).

---

(١) تحفة الأحوذي٣/ ٤٠.

(٢) مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح٢/ ٤٦.

(٣) جامع العلوم والحكم٣٠/ ١٥.

(٤) أخرجه: ابن أبي حاتم في تفسيره ٤/ ١٠٦٧ (٥٩٦٩)، والآجري في الشريعة ص ٤٨ .

(٥) أبو بكر الصديق حياته وعصره ص٤.

من هذا وغيره يتبين أن هدي الخلفاء الراشدين سنةٌ نحن مأمورون بالالتزام بها والاستنان بها، ومن ذلك ما ورد عنهم في جانب الدعوة إلى الله، فنأخذ بهديهم ونقتدي بهم في وسائلهم وأساليبهم في تلك الدعوة.

◆ ثانياً: ملامح الدعوة الإسلامية عند خليفة رسول الله الأول أبي بكر الصديق:

أبو بكر الصديق رضي الله عنه من خير من دعا إلى الله بعد رسول الله ﷺ، فمن بداية الدعوة في مكة وحتى توفاه الله تعالى -بل قبل إسلامه- كان مشهوراً بالكرم والإعانة على كل خير، حتى إنه شهد له بذلك أعداؤه، فعند محاولته للهجرة للحبشة قال عنه ابن الدغنة: «إنك لتزين العشيرة، وتعين على النوائب، وتكسب المعدوم، وتفعل المعروف»[1].

فما ظنك بالمقدام إذا رأى حاجة أهله وإخوانه إلى مساعدته، فكان إسلامه رضي الله عنه كان دافعاً لمضاعفة جهده في دعوة الناس إلى الإسلام وتعليم المسلمين، وكانت له عناية خاصة بذوي الحاجات منهم، وأثنى الله عليه بذلك فقال: ﴿فَأَمَّا مَنْ أَعْطَىٰ وَاتَّقَىٰ ۝٥ وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَىٰ ۝٦ فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْيُسْرَىٰ﴾ [الليل: ٥-٧]، وقوله: ﴿وَسَيُجَنَّبُهَا الْأَتْقَى ۝١٧ الَّذِي يُؤْتِي مَالَهُ يَتَزَكَّىٰ ۝١٨ وَمَا لِأَحَدٍ عِندَهُ مِن نِّعْمَةٍ تُجْزَىٰ ۝١٩ إِلَّا ابْتِغَاءَ وَجْهِ رَبِّهِ الْأَعْلَىٰ ۝٢٠ وَلَسَوْفَ يَرْضَىٰ﴾ [الليل: ١٧-٢١][2].

ويمكن بيان نماذج من تلك الدعوة ومن حسن إدارتها في النقاط التالية:

- كان لأبي بكر الصديق رضي الله عنه قدم السبق في رعاية معلم هذه الأمة ﷺ بنفسه وماله قال عنه ﷺ: **(إن الله بعثني إليكم فقلتم: كذبت، وقال أبو بكر: صدق. وواساني**

(١) أخرجه البخاري في كتاب فضائل الصحابة باب هجرة النبي ﷺ (٣٩٠٥).

(٢) سيأتي بيان سبب نزول الآيات في المطالب التالية.

بنفسه وماله فهل أنتم تاركون لي صاحبي)[١]. وقال ﷺ: **(ليس أحد أمنّ عليّ في نفسه وماله من أبي بكر بن أبي قحافة)**[٢].

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: **(ما نفعني مال أحد قط ما نفعني مال أبي بكر)** فبكى أبو بكر رضي الله عنه، وقال: وهل أنا ومالي إلا لك يا رسول الله[٣].

فهذه شهادة من رسول الله ﷺ لأبي بكر بما قام به من خدمة الدعوة في الوقت الذي كانت في أمس الحاجة إلى النصرة بالمال والنفس.

- وكان رضي الله عنه يدافع عن رسول الله ﷺ، مع قوة تأييده للنبي ﷺ حتى لُقِّبَ بالصديق، قال ابن كثير: «أول من أسلم من الرجال الأحرار أبو بكر، وإسلامه كان أنفع من إسلام من تقدم عليه من بيت رسول الله إذ كان صدراً معظماً رئيساً في قريش مكرماً، وصاحب مال وداعية إلى الإسلام، وكان محبباً متآلفاً يبذل المال في طاعة الله ورسوله»[٤].

- وكان رضي الله عنه وزير النبي ﷺ ومستشاره، وظهرت كثرة ملازمته للنبي ﷺ ودخوله عليه، «كان أبو بكر رضي الله عنه الذراع الأيمن لرسول الله ﷺ، فتفرغ للدعوة، وملازمة رسول الله ﷺ، وإعانته من يدخلون في الدعوة في تربيتهم وتعليمهم وإكرامهم»[٥].

- وكان يعتق المسلمين المضطهدين في العهد المكي، ويكرم المسلمين الجدد والغرباء، مع اهتمامه بأهل الصفة.

---

(١) أخرجه البخاري في كتاب فضائل الصحابة باب قول النبي ﷺ: **(لو كنت متخذاً خليلاً..)** (٣٦٦١) وحديث(٤٦٤٠).

(٢) أخرجه البخاري في كتاب أبوب المساجد باب الخوخة والممر في المسجد(٤٦٧).

(٣) أخرجه الترمذي في كتاب المناقب باب ١٥ برقم (٣٦٦١) وصححه الألباني.

(٤) البداية والنهاية ٣/ ٢٨.

(٥) الخلافة الراشدة والدولة الأموية - يحي اليحي ص١٥٦.

- وكان يعطي من يطلب العلم فوق ما يريد من علم فيما يربيه ويصلح حاله.
- وظهر تفرسه في الموهوبين من طلبة العلم ورعايتهم وتقديمهم.

◆ **ثالثاً: ظهرت بواكير المشاريع الدعوية في خلافة أبي بكر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ:**

بعد وفاة رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حمل راية الدعوة الصديق رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، فلم تشغله هموم الدولة عن المضي في طريق الدعوة، ومن ذلك:

- قتاله المرتدين، وإرجاعهم لحظيرة الإسلام، وإنفاذ ما عقده الرسول من جيش.
- تربيته طلاب العلم على عدم القول على الله بلا علم.
- قبوله مشورة عمر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ في جمع القرآن.
- بيانه لطلاب العلم ما التبس عليهم من الفهم الخاطئ.
- أمره الولاة بالاهتمام بالعلم والتعليم.
- ابتداء الفتوح الإسلامية ودعوة الأمصار للإسلام.

◆ **رابعاً: ملامح الدعوة عند الخليفة عمر بن الخطاب:**

لقد كان عصر عمر بن الخطاب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ وسيرته في الدعوة عظيمة الجهد والأثر، وذلك راجع إلى طول خلافته رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، وكثرة الفتوحات في عصره، والتي أدت إلى نشر العلم والعلماء في جمع البلدان المفتوحة، ومن ثم ترتب على ذلك عناية كبيرة بالدعوة ونشر العلم والعلماء، ويمكن إبراز تلك المشاريع الدعوية في إيجاز:

- حفاظه وغيرته على زوجات معلم البشرية صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ.
- محاولة توفير الجو الأسري الهادئ لرسول الله والغضب لمن يخالف ذلك.
- دفاعه عن معلم البشرية وأصحابه وتيسير طلب العلم لهم.

- بذله المال لطلاب العلم، بالوقف في سبيل الله، كان حريصاً على رعاية أهل الصفة.
- حرصه على طلاب العلم من الفتنة وجهاده في ذلك.
- مشورته لأبي بكر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ بجمع القرآن.
- حثه طلاب العلم على حفظ القرآن والعمل به، وتشجيعهم على حفظ القرآن، ومتابعته طلاب العلم من الفتيان وتدارسه القرآن معهم والحث على ذلك.
- اهتمامه بالعلوم المرتبطة بالقرآن والسنة، واهتمامه بتعلم وتعليم القرآن على وجهه الصحيح، وحرصه على تربيتهم على توحيد مصدر التلقي.
- وصيته لطلاب العلم بالإخلاص في التعلم والتعليم، ووصيته طلاب العلم بتعلم العلوم التي تنفعهم في أمور دينهم ودنياهم، ووصيته طلاب العلم بتعلم المهارات العلمية والتعليمية، والوصية بالتدرج في طلب العلم قبل السيادة.
- تربيته طلابه بعدم القول على الله بلا علم، وتجنب الأمور التي تجعلهم يتعالون على الناس، تربيته طلاب العلم على عدم الاختلاف والتحذير منه، ووصيته طلاب العلم بعدم مفارقة مجالس العلماء، والأخذ عن الثقات منهم.
- حثه طلاب العلم والعلماء على أن يكونوا قدوة، والاهتمام بحفظ العلم وتقييده، وتوصيتهم بأدب التواضع والرفق للمعلم والمتعلم، وحثه طلاب العلم على التهيؤ لطلب العلم بالتنظف، وكان يحذر طلابه من الطمع والغضب، ووصيته طلابه على الإقبال على الآخرة والتزود لها بالعلم والعمل والدعوة.
- رعاية عمر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ للموهوبين من طلاب العلم وتقديمهم والرفع من قدرهم.

- نشأة مدارس التعليم في عهد عمر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ وعنايته بطلابها ومعلميها، والمقصود بمدارس التعليم في عهد عمر: الحلق العلمية، والطرق العلمية؛ التي كان يسير عليها علماء عصره عندما يرسلهم للبلدان.

- وكان رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يصبر على تعليم طلاب العلم، يعمل على الترويح على طلبة العلم، وعدم مواصلة الدرس حتى لا يملوا.

- وكان عمر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يجبر أصحاب المهن وخصوصاً التجار على التعلم والتفقه في الدين كما في إجباره أهل السوق بطلب علم مايخص صنعتهم: «لا يقعد في سوقنا من لا يعرف الأحكام»(١).

- جعل عمر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ من مهام الولاة رعاية طلاب العلم والعلماء، ولذا أرسل العلماء للأقطار، كالبصرة الكوفة والشام ومصر وفلسطين بل شمل ذلك أهل البوادي.

- نشأة نظام الحسبة في عهد عمر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ وعنايته بترتيبها.

◆ خامساً: ملامح الدعوة عند الخليفة عثمان رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ:

تتجلى دعوة عثمان رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ في البذل السخي الذي دعم به الدعوة، ومن ذلك:

- شراء بئر رومه للمسلمين، وتوسعة المسجد النبوي، وتجهيز المجاهدين في سبيل الله وفي زمنه بدأت الرحلات البحرية للدعوة والجهاد.

- ودوره البارز النموذجي في الأزمة الاقتصادية في عهد الصديق رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا.

ويضاف لذلك دور عثمان رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ الدعوي في التعليم والتربية:

- التربية على القرآن والاهتمام بذلك بنفسه، بكثرة تلاوة كتاب الله تعالى والعمل

(١) انظر: نظام الحكومة الإسلامية للكتاني ٢/ ١٢.

به، وتحذير طلاب العلم من البعد عن كتاب الله تعالى، والتربية بالقدوة على الاهتمام بكتاب الله تعالى، وعلى قيام الليل بالقرآن.

- دعوته الناس بالقدوة؛ واشتهر عنه صفة الوضوء، وكثرة الذكر.
- دعوته الناس إلى الإقبال على الآخرة والزهد في الدنيا.
- تكليفه ولاته برعاية العلم والعلماء ونشر العلم.
- وأعظم مشروعٍ بقي باسمه حتى اليوم: أنه جمع الأمة على مصحف واحد، له رسم وصفة وترتيب محدد، وجمع كلمة الصحابة عليه.

◆ سادساً: ملامح الدعوة عند الخليفة علي بن أبي طالب رضي الله عنه:

كان علي رضي الله عنه من أكثر الخلفاء تأثيراً في الناس؛ لتأخر زمنه عنهم، ولولايته أعمالاً في عهد عمر وعثمان رضي الله عنهما، ولقربه من رسول الله صلى الله عليه وسلم.

مع التنبيه إلى أن الأحداث الواردة في خلافته رضي الله عنه لم تبرز جانب الدعوة نظراً للأحداث والفتن التي في خلافته، وكثر تتبع المؤرخين والكتاب هذه الأحداث وتقصيها، مما جعلهم يقصرون في أخبار الدعوة وغيرها.

- فداؤه النبي صلى الله عليه وسلم في حادثة الهجرة، ومساعدته إياه في رد الأمانات إلى أصحابها.
- رعايته لطلاب مدرسة الأرقم بن أبي الأرقم.
- مساعدة النبي صلى الله عليه وسلم في حل المنازعات بين طلاب العلم.
- شفقته على صحابة النبي صلى الله عليه وسلم.
- ربى طلابه على أن الاشتغال بالعلم أولى من الاشتغال بالعبادات التطوعية.
- تربيته الطلاب على مراعاة أحوال الناس في التعليم. وعلى عدم القول على الله بلا علم.

- وصيته لطلابه وكاتبيه بإتقان الكتابة، ووصيته طلابه بالعمل بالعلم.
- وصيته طلاب العلم بالتزاور والمدارسة للعلم، وملازمة العلماء، واهتمامه بنوعيات من طلاب العلم.
- وصيته لطلاب العلم بنشر العلم، والاجتهاد في طلبه، والتزام أدبه.
- تربية طلابه التربية الإيمانية والإقبال على الله والحياة الآخرة.
- تربيته طلابه على آداب الأخوة.
- حثه طلاب العلم على إتقان فنون الدعوة.

والخلاصة:

أن بروز الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم في مجال إدارة الدعوة ظاهرٌ ومؤثرٌ فيما جاء بعده من تنظيم وإدارة شؤون الدعوة في التاريخ الإسلامي، يقول أحد الباحثين: «أما النظام الإداري للدولة الإسلامية في عهد الصديق رضي الله عنه فهو امتداد للنظام الإداري في عهد النبوة، ومع ذلك فقد سار الصديق على النهج الذي عايشه في عصر النبوة، كما اتخذ الفاروق وعثمان بن عفان رضي الله عنهما وزيرين له، وتولى له الفاروق عمر رضي الله عنه -بالإضافة إلى ذلك- القضاء، وقام أبو عبيدة بن الجراح على بيت المال.

أما مجلس شوراه فكان يتكون من الفاروق عمر، وذي النورين عثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب، وعبدالرحمن بن عوف، ومعاذ بن جبل، وأبي بن كعب، وزيد بن ثابت، ومن بينهم كان عثمان بن عفان وزيد بن ثابت يكتبان له.

وفي عصر الفاروق رضي الله عنه شهد النظام الإداري نقلة حضارية كبرى تمثلت في مدى اهتمام الخليفة وعنايته الفائقة بالنظم الإدارية، ففي عهده رسخت التقاليد الإدارية الإسلامية. وفي سنة ١٥هـ فرض عمر للمسلمين الفروض ودوَّن الدواوين، وأعطى

العطايا على السابقة. وهذا يؤكد مرونة العقلية الإسلامية وقبولها لتطوير نفسه، وتمثل هذا في اهتمام الفاروق رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ بتنظيم الدولة الإسلامية إداريًّاً، وخاصة أن الفتوحات الإسلامية قد أدت إلى امتداد رقعة الدولة الإسلامية في عهده، كما اهتم بأمر الأمصار والأقاليم ووطد العلاقة بين العاصمة المركزية والولاة والعمال في أجزاء الدولة الإسلامية.

وكان عمر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ شديداً مع عمال الدولة الإسلامية، كان يوصيهم بأهالي الأقاليم خيراً.

وشهد عصره إضافة إلى ذلك تنظيمات إدارية متنوعة فوضع أساس بيت المال ونظم أموره، وكان يعِسُّ ليلاً ويرتاد منازل المسلمين، ويتفقد أحوالهم، وكان يراقب المدينة ويحرسها من اللصوص والسُّرَّاق، كما كان يراقب أسواق المدينة ويقضي بين الناس حيث أدركه الخصوم وهو في هذا كله يتأسَّى بسنة رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ..

وفي عصر عثمان بن عفان رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ شهدت المدينة تطورات إدارية محدودة وكانت على درجة من الأهمية، فقد تحول العسس الذي كان في العهود السابقة إلى نظام له أصول وقواعد ومهام محددة هو نظام الشرطة، ومع ذلك يمكن القول: إن الأوضاع الإدارية سارت على ما كانت عليه في عهد الفاروق، وربما يرجع السبب في محدودية الإضافة للنظم الإدارية في المدينة إلى اضطراب الأقاليم والظروف السياسية التي مرت بها الدولة الإسلامية مما أعاق خليفة المسلمين عن إحداث تطورات جذرية فيها بشكل يتناسب مع المدة التي قضاها ذو النورين خليفة للمسلمين.

وكذلك كانت الأحوال في عصر علي بن أبي طالب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، وقد كان شديداً في الحق يعدل في الرعية.

ويمكن أن نستنبط من خطب علي رضي الله عنه نظمه الإدارية وأوامره وتوجيهاته لعمال الأقاليم؛ فمن خطبه في أهل المدينة: إن الله عز وجل بعث رسولاً هادياً مهديًّاً بكتاب ناطق، وأمر قائم واضح، ولا يهلك عنه إلا هالك، وأن المبتدعات والشبهات من المهلكات إلا من حفظ الله، وأن في سلطان الله عصمة أمركم فأعطوه طاعتكم غير ملوية ولا مستكره به، والله لتفعلنَّ أو لينقلنَّ الله عنكم سلطان الإسلام، ثم لا ينقله إليكم أبداً حتى يأزر الأمر إليه، انهضوا إلى هؤلاء القوم الذين يريدون أن يفرقوا جماعتكم لعل الله يصلح بكم ما أفسد أهل الآفاق، وتقضون الذي عليكم»[(١)].

◆ سابعاً: ملامح دعوة الصحابة رضي الله عنهم عموماً[(٢)]:

الجدير بالذكر أن نعلم أن صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم هم كبار العلماء، فمنهم تعلمت وتربت كل الأجيال التي بعدهم، وكان لهؤلاء العلماء من الصحابة منهجهم الفريد في الدعوة الذي تميز به عصرهم عن غيره من العصور، فهو منهج مستنبط ومستوحى من القرآن الكريم، ومن هدي نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، فقد قاموا بالدعوة الأولى.

فقد تميز عصر الصحابة في جانب الدعوة بثلاث ميزات:

١- التربية الإيمانية بالإقبال على الله، والزهد في الدنيا، فكانت أساساً في الدعوة.

٢- الدعوة بالقدوة، وكانت المؤثر الصامت للناس كافة، والدعوة بالحكمة؛ والتي صارت قواعد تُبنى عليها إدارة الدعوة ومهامها في التاريخ الإسلامي بعد ذلك.

٣- جمعوا بين العلم والدعوة إليه بالتعليم والقيادة والعبادة، وهذه تؤهلهم ليخرجوا نموذجاً متكاملاً من الدعاة الربانيين.

---

(١) تاريخ النظم والحضارة الإسلامية د. فتحية النبراوي ص ١١٠-١١٤ باختصار.

(٢) تناولت هذا الموضوع بنماذج في بحث نماذج من رعاية الصحابة رضي الله عنهم لطلاب العلم، فيُراجع، وكتيب: مواقف الصحابة رضي الله عنهم في الدعوة- شمل نماذج كذلك؛ د. سعيد وهف القحطاني.

المبحث الخامس:

نجاح إدارة الدعوة

وفيه أربعة مطالب:

المطلب الأول: صفات المدير الداعية الناجح.

المطلب الثاني: شروط الإدارة الدعوية الناجحة.

المطلب الثالث: عوامل نمو الإدارة الدعوية.

المطلب الرابع: عوامل تأخر الإدارة الدعوية.

المبحث الخامس
نجاح إدارة الدعوة

حتى تنجح إدارة الدعوة وتحقق أهدافها، وتصل إلى مبتغاها فإن هنالك صفات لابد أن تتوفر في المدير الداعية الناجح، وشروط ينبغي توفرها لدى قادة العمل الدعوي، حتى يتحقق النجاح والتميز، وعوامل للنمو ينبغي الأخذ بها، وعوامل للتأخر ينبغي الحذر منها واجتنابها، في مطلبين[١]:

المطلب الأول
صفات المدير الداعية الناجح

هنالك العديد من الصفات والأمور التي ينبغي على الداعية ولاسيما من يقود العمل الدعوي ويديره أن يتصف بها ويلازمها حتى يتحقق له القبول والتوفيق والنجاح، ومن تلك الأمور والصفات التالي:

⌑ أولاً: الإخلاص:

الإخلاص هو الصفة الأولى والشرط الأول في كل عمل للمسلم، فتكون جميع الأعمال خالصة لوجه الله تعالى، فإن الإنجاز الخالص يتبعه إنجازات، والإنجاز المشوب يتبعه إخفاقات.

إن على المسلم بصفة عامة والداعية بصفة خاصة أن لا يقوم إلى أي عمل إلا بعد تصحيح نيته، وإلا فإن الاعتراضات في الطريق ستكثر، والعقبات ستزيد، والثمرة تضمحل وتبيد.

---

(١) مستفاد ومستخلص من كتاب: الإدارة التربوية الدعوية: محمد أحمد القيسي.

ولا يتحقق الإخلاص في الدعوة إلا عندما يتأكد الداعية أن قصده رضا الله تعالى، ويتجرد من الانقياد وراء حظوظ النفس ونوازع الهوى ومطالب الذات، ويحرر نفسه من قيود الرياء، وطلب الشهرة أو المدح أو الظهور أو السمعة، أو حب التصدر والرئاسة والجاه، ويتخلص من السعي خلف شهوة المال والجاه، وطلب المنزلة في قلوب الناس، أو السعي وراء أي متاع من حطام الدنيا، وجعل الدعوة وسيلة له.

قال تعالى: ﴿قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ﴾ [يوسف: ١٠٨]، فالله تعالى وحدَه هو الغاية والمبتغَى، فلا يُزاحِم هذه الغايةَ أيُّ شيء آخر، فالداعية يدعو إلى الله من أجل طلب رضا الله، يؤسس الأعمال الدعوية ويقودها ويديرها، من أجل أن ينال الأجر والثواب من الله تعالى.

إن توفر الإخلاص في العمل يؤدي إلى المراقبة لله تعالى، ومن ثم الشعور بالمسؤولية وعندما يستشعر المرء المسؤولية يبذل قصارى جهده في إتقان عمله وإبراء ذمته، ويعلم أن الله مطلع عليه فيصرف كل اهتمامه إلى ما يرضي ربه، ويعرض عما سواه، فعمله كله لمولاه بعيد عن حظوظ نفسه وهواه.

فالتربية على الاحتساب ومراقبة الله تعالى من أعظم ما يدفع العاملين في ميدان الدعوة إلى الحرص على أداء العمل والتفاني فيه.

ثانياً: الدعاء:

فإن الداعية بحاجة أن يكثر من الدعاء بأن يوفقه الله ويسدده في دعوته، وكذلك يدعو الله تعالى أن يجعله من أئمة الهدي قال تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَٰجِنَا وَذُرِّيَّٰتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَٱجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا﴾ [الفرقان: ٧٤] وذكر أهل العلم في تفسير قوله: ﴿وَٱجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا﴾ أي: أئمة نقتدي بمن قبلنا، ويقتدى بنا من بعدنا،

فيكون هذا دليلاً على حرص الإنسان أن يكون له أثر واضح في حياته وبعد مماته في هذه الأمة المباركة.

وكذلك على الداعية أن يدعو لمن يقوم بدعوتهم حتى ولو عارضوه وعادوه، وكان رسولنا الكريم ﷺ صاحب الدعوة وإمام الهدى يدعو للمدعويين حتى في أحلك الظروف التي مرت بها الدعوة، ومنها:

عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال: كأني أنظر إلى النبي ﷺ يحكي نبيًّا من الأنبياء، ضربه قومه فأدموه، وهو يمسح الدم عن وجهه ويقول: **(اللَّهُمَّ اغْفِرْ لِقَوْمِي فَإِنَّهُمْ لاَ يَعْلَمُونَ)**[(١)].

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قدم الطفيل بن عمرو الدوسي وأصحابه، على النبي ﷺ فقالوا: يا رسول الله، إن دوساً عصت وأبت، فادع الله عليها، فقيل: هلكت دوس، قال: **(اللَّهُمَّ اهْدِ دَوْساً وَأْتِ بِهِمْ)**[(٢)].

⌑ ثالثاً: العلم والخبرة:

أن تكون الدعوة قائمة على العلم والبصيرة والمعرفة بالحق، فهي دعوة تتميز بقوة الحجة، ووضوح المحجة، تؤثر بذاتها، وتقنع بطرحها، قال تعالى: ﴿قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ ۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى﴾ [يوسف: ١٠٨]، والبصيرة المصاحبة للدعوة لها معان ينبغي أن تكون واضحة؛ قال البغوي: «البصيرة هِيَ الْمَعْرِفَةُ التي يميز بِهَا بَيْنَ الْحَقِّ وَالْبَاطِلِ»[(٣)].

---

(١) صحيح البخاري، كتاب أحاديث الأنبياء، باب حديث الغار (٣٤٧٧).

(٢) صحيح البخاري، كتاب الجهاد والسير، باب: الدعاء للمشركين بالهدى ليتألفهم (٢٧٧٩).

(٣) معالم التنزيل للبغوي ٢/ ٥١٨.

وقال القرطبي: ﴿عَلَىٰ بَصِيرَةٍ﴾ «أي على يقين وحق»(١)، وقيل: «حُجَّة وَاضِحَة»(٢).

وكذلك ينبغي لمن يدير العمل الدعوي أن يكون لديه العلم بالإدارة، والخبرة العملية في هذا المجال، فبالعلم تتضح معالم الطريق الذي يسلكه، وبالخبرة يستطيع حل المشكلات التي تواجهه، وكلما كان العلم أكثر، والخبرة أطول كانت النتائج أفضل بإذن الله تعالى.

⌑ رابعاً: المبادرة:

إن من أهم خصائص وصفات المدير الناجح صفة المبادرة واغتنام الفرص، وإذا كانت المبادرة في سلفنا الصالح سمة بارزة في حياتهم، فإننا في هذا العصر أحوج إليها من أي عصر سابق.

فالمبادرة بأعمال الخير -ومن أجلها الدعوة- أمر مطلوب شرعاً قال تعالى: ﴿فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾ [البقرة: ١٤٨]، فالداعية يحرص على المبادرة إلى الازدياد من الحسنات، حتى ينال أعلى المقامات، ويرتفع إلى أعلى الدرجات، ويحصل على أعظم الأجور والهبات.

إن الحاجة للمبادرة والحالة هذه أعلى منها فيما سبق لكثرة المثبطات والصوارف، فاحذر من الإهمال أو التقصير في الفرص الدعوية التي تتاح لك حتى لا تحرم فضلها في وقت لاحق حين تريدها وتتمناها ثم تبحث عنها فيحال بينك وبينها لسبب أو لآخر.

⌑ خامساً: التواضع:

وهو من أسباب رفعة المسلم دنيا وأخرى، والتواضع لا يعني هضم النفس

---

(١) الجامع لأحكام القرآن للقرطبي ٩/ ٢٧٤.

(٢) تفسير الجلالين ص ٣١٩.

واحتقار الذات، ولكن لتبقى النفس في حالة من الإخبات لله تعالى واعتراف بالتقصير وشهود المنة ومطالعة لعيوب النفس.

والله تعالى علم نبيه ﷺ كل ما يجعل منه الداعية الأول، وكان من جملة ما أرشده إليه قوله: ﴿وَأَنذِرْ عَشِيرَتَكَ ٱلْأَقْرَبِينَ ﴿٢١٤﴾ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ﴾ [الشعراء: ٢١٤، ٢١٥]، إن التواضع فوق أنه تعبير دقيق عن العظمة الحقيقية، فإن صاحبه أيضاً قليل التكلفة على المستوى الشعوري والعملي، وقد قيل: إن الشخص الفعال حقيقة هو من يملك التواضع والمهابة.

إن الشيطان قد يدفع بذوي القدرات العالية إلى التعالي بما يملكون من قدرات ومواهب فيذهب بهم كل مذهب حتى يوقعهم في حب الظهور، ويوهمهم أن ذلك من أجل الاقتداء بهم حتى يهلكوا -والعياذ بالله- وإذا بهم كالشمعة التي تضيء للغير وتحرق نفسها!

- **قال يحيى بن حيان:** «الشريف إذا تقوى تواضع، والوضيع إذا تقوى تكبر»[(١)].

- **وقال الشافعي:** «التواضع من أخلاق الكرام، والتكبر من أخلاق اللئام، وأرفع الناس قدراً من لا يرى قدره، وأكبرهم فضلاً من لا يرى فضله»[(٢)].

¤ سادساً: الصبر:

الصبر خلق مهم بالنسبة للداعية، عليه أن يتحلى به، فالدعوة الى الله ﷻ بحاجة الى هذا الخلق الرفيع، قال تعالى: ﴿وَتَوَاصَوْاْ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْاْ بِٱلصَّبْرِ﴾ [العصر: ٣].

(١) العقد الفريد، ابن عبد ربه، ١/ ٢٠٤.

(٢) فيض القدير شرح الجامع الصغير للمناوي ١/ ١٢٧.

وصبر الداعية يكون في أمرين:

- **الأول:** الصبر حتى تثمر الدعوة، ويهتدي الناس بجهد الداعية وإرشاده بعد توفيق الله تعالى وهدايته، ويكون عنده صبر حتى ينجح العمل الدعوي الذي يقوم عليه ويقوده ويحقق أهدافه المنشودة، والبعض لو أخفق مرة أو مرتين في عمل من الأعمال الدعوية يترك ذلك العمل، أو ينتقل إلى غيره، والمفترض أن يكرر المحاولات ويصحح المسيرة ويستمر في العمل.

- **الثاني:** الصبر على أخطاء المدعوين، وما قد يحصل له من أذي من الناس، وقد ضرب النبي ﷺ أروع المواقف في ذلك.

ومن مواقفه ﷺ ما ذكره البخاري في صحيحة عن أنس بن مالك رضي الله عنه، قال: «كنت أمشي مع رسول الله ﷺ وعليه برد نجراني غليظ الحاشية، فأدركه أعرابي فجبذ بردائه جبذة شديدة، قال أنس: «فنظرت إلى صفحة عاتق النبي ﷺ، وقد أثرت بها حاشية الرداء من شدة جبذته»، ثم قال: يا محمد مر لي من مال الله الذي عندك، «فالتفت إليه فضحك ثم أمر له بعطاء»[(١)].

⌑ سابعاً: تقدير الجهود المبذولة:

على من يدير ويقود أي عمل دعوي أن يقدر الجهود المبذولة التي يبذلها العاملون معه ولو كانت قليلة بل حتى ولو كان فيها بعض الأخطاء، فتقدير الجهود الطيبة ولو كانت قليلة فربما بنت العظماء وأخرجت لنا العلماء، ومن المعلوم أن العمل لا يقاس بحجمه فقط أو بنوعه فقط وإنما بما هو أصل ذلك كله: وهو الإخلاص والصواب.

عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما، أن النبي ﷺ، قال: **(بلغوا عني ولو آية)**[(٢)].

---

(١) صحيح البخاري كتاب الأدب، باب التبسم والضحك (٥٧٣٨).

(٢) صحيح البخاري، كتاب الأنبياء، باب ما ذكر عن بني إسرائيل (٣٢٧٤).

إن الذي يتعامل مع القدرات حسب مستوياتها وإمكانية تطويرها سينتج بإذن الله تعالى مبادرين يحرصون على أن يبذلوا يوميًّاً جهداً -ولو قليلاً- يصب في مصلحة أمتهم ومجتمعهم فيتطورون ويطورون، وإن عدم النظر إلى ذلك يؤدي إلى تعطيل الطاقات وتقليل الإنتاجات.

⌑ ثامناً: القدوة:

هذه الصفة من أهم الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها الداعية، فالداعية هو النموذج الذي يقتدى به، وقد كان رسول الله ﷺ مثالاً يحتذى وقدوة يتعلم منه قال الله تعالى: ﴿لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: ٢١].

والقدوة الحسنة لها أثر بعيد المدى في نفوس المدعوين، لأنها عرض للنماذج البشرية الصالحة التي يراد محاكاتها والاقتداء بها، فعندما يتمثل الداعية أمام ناظري المدعو صورة حية، ونموذجاً صادقاً، وتطبيقاً واقعيًّاً، للأفكار والمبادئ التي يدعو لها الداعية، فإنه مهما عمل الداعية على توضيح منهج الإسلام المتكامل، أو رسم صورة مثالية للمسلم، فإن ذلك لن يحقق ذات النتائج، ولن يغني عن وجود واقع حقيقي يمثله إنسان صادق، يحقق بعمله وسلوكه هذه الصورة.

وكذلك القائد والمدير الداعية عندما يكون قدوة للعاملين معه في الاهتمام والاجتهاد والحرص على نجاح العمل، وكذلك التزام القيم والمبادئ والأخلاق الفاضلة فإنه سوف يؤثر تأثيراً كبيراً في محيط ذلك العمل، وفي داخل تلك المؤسسة، فعندما يصبح رئيس العمل هو المساعد الأول لكل أحد من مرؤوسيه فإنه يستطيع بشكل عظيم أن يزيد من اتساع سيطرته.

المطلب الثاني
شروط الإدارة الدعوية الناجحة

هنالك عدد من الشروط التي ينبغي توفرها لدى قادة العمل الدعوي، والتي تؤدي بدورها إلى النجاح والتميز، ومن تلك الشروط التالي:

☑ أولاً: المحبة والثقة المتبادلة:

المحبة المتبادلة بين المسلمين بصفة عامة، وبين الدعاة بعضهم مع بعض، وبينهم وبين من يقومون بدعوتهم أمر له أهمية كبيرة، وأثره في نجاح الدعوة، وقبول وتأثر المدعوين، ولهذا جاء عن معاذ بن جبل رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ أخذ بيده وقال: **(يا معاذ والله إني لأحبك والله إني لأحبك)**، فقال: **(أوصيك يا معاذ لا تدعن في دبر كل صلاة تقول اللهم أعني على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك)**[1].

☑ ثانياً: التفاعل بين الأفراد والإدارة خارج اللقاء الإداري:

اللقاءات والتفاعل خارج مكان العمل يُقوِّي الروابط والتواصل، ويشعر بالتقارب والألفة والمودة، وبالتالي تكون الإيجابية أكثر، والعطاء متميزاً، وينعكس أثره على الأجواء داخل محيط العمل، فيجعل العاملين في تفانٍ ونشاط وحيوية لأن يقدموا أفضل ما لديهم في سبيل نجاح العمل، وتحقيق أهدافه.

☑ ثالثاً: الطاعة الواعية:

الطاعة الواعية هي الطاعة بالمعروف، فهي ليست طاعة عمياء ولكنها طاعة

---

(١) سنن أبي داود، كتاب فضائل القرآن، باب في الاستغفار (١٥٢٢)، وصححه الألباني في صحيح الجامع (٧٩٦٩).

واعية مبصرة تعرف الحق وتلتزم الطاعة في سبيله، وتقول الحق وتجهر به بالطريقة الصحيحة، والأسلوب الحسن.

عن علي رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قال: بعث النبي ﷺ سرية، وأمر عليهم رجلاً من الأنصار، وأمرهم أن يطيعوه، فغضب عليهم، وقال: أليس قد أمر النبي ﷺ أن تطيعوني؟ قالوا: بلى، قال: قد عزمت عليكم لما جمعتم حطباً، وأوقدتم ناراً، ثم دخلتم فيها فجمعوا حطباً، فأوقدوا ناراً، فلما هموا بالدخول، فقام ينظر بعضهم إلى بعض، قال بعضهم: إنما تبعنا النبي ﷺ فراراً من النار أفندخلها؟ فبينما هم كذلك، إذ خمدت النار، وسكن غضبه، فذكر للنبي ﷺ، فقال: **(لو دخلوها ما خرجوا منها أبداً، إنما الطاعة في المعروف)**(١).

☑ رابعاً: التجديد المنتظم والتحسين المستمر:

من لا يتجدد يتبدد، فلابد على الدعاة أن يكون عندهم روح التجديد، وتحديث أساليب الدعوة، والاستفادة من المستجدات المعاصرة، مع مراعاة الحدود والأحكام الشرعية التي تضبط ذلك.

فالتجديد سنة إلهية شرعية في هذا الدين، وجاء في الحديث عن أبي هريرة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عن رسول الله ﷺ قال: **(إن الله يبعث لهذه الأمة على رأس كل مائة سنة من يجدد لها دينها)**(٢).

فالتجديد هنا هو تجديد لأمر الدين، ومكانته وسلطانه في نفوس الناس، وليس تجديداً للدين نفسه، فدين الله تعالى كامل.

---

(١) صحيح البخاري، كتاب الأحكام، باب السمع والطاعة للإمام ما لم تكن معصية (٦٧٢٦).

(٢) سنن أبي داود، كتاب الملاحم، باب: ما يذكر في قرن المئة (٤٢٩١)، وصححه الألباني في سلسلة الأحاديث الصحيحة، (٥٩٩).

فينبغي أن تكون أساليب الداعية ووسائله متجددة، لأن مرونة الدين الإسلامي وصلاحيته لكل الأزمان تقتضي الدعوة بأسلوب العصر ولغته، وبمختلف الوسائل المشروعة التي تضمن نقل الإسلام وعرضه على الناس بأفضل طريقة وأوضح صورة.

ومن الأسباب التي تساعد الداعية في نجاح دعوته أن يجدد في خطابه، وينوع في أسلوبه، ويحسن اختيار موضوعاته الدعوية، فهذا يساعد على استمرار الداعية في دعوته وعدم أصابته بالملل والفتور، لأن التجديد والتنويع في الوسائل يبعث في الداعية روح النشاط، ويدعوه للاستمرار في طريق الدعوة.

وكذلك له أثر على المدعو فإن التجديد في عرض الدعوة، والتجديد في أساليبها تجعل المدعو يزداد قبولاً وتفاعلاً.

أما التحسين المستمر للدعوة فإنه يتضمن تغيير مظاهر معينة في الوسائل والأساليب، أو إدخال بعض التعديلات عليها، ولكن دون تغيير للمفاهيم الأساسية، أو تغيير في الوسائل بل تحسينها وتطويرها وعلاج القصور والخطأ إن وجد فيها.

☑ خامساً: الإنصات للأفكار وقبول النقد البناء:

على القائد والمدير الدعوي الإنصات إلى آراء وأفكار الآخرين، ويكون إنصاتاً من أجل الاستفادة لا من أجل الرد، وكذلك فتح مجال للنقد البناء.

فحتى ينجح العمل الدعوي في تحقيق أهدافه، يحتاج إلى فتح المجال أمام المراجعات الدائمة، والنقد البناء الذي يصحح المسيرة الدعوية، ويصحح الأخطاء ويعالج النقص والقصور، وهذا لا يتأتى إلا من خلال فتح المجال للحوار وتبادل الآراء، والنصيحة والنقد البناء والشورى في كافة الأعمال والمؤسسات الدعوية.

ومن يتأمل في سيرة الرسول الكريم والداعية العظيم محمد ﷺ يجد مواقف رائعة في فتح المجال أمام أصحابه لإبداء أراءهم ومشاورتهم واستقراء أفكارهم، وكان يعدل عن قراره إذا وجد الصواب فيما يُشير به أصحابه، فعندما نزل رسول الله ﷺ بالجيش في موضع معين في غزوة بدر أتى إليه الحباب بن المنذر بن الجموح قال: يا رسول الله، أرأيت هذا المنزل، أمنزلاً أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه، ولا نتأخر عنه، أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟

قال: **(بل هو الرأي والحرب والمكيدة؟)** فقال: يا رسول الله، فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى نأتي أدنى ماء من القوم، فننزله، ثم نغور ما وراءه من القلب، ثم نبني عليه حوضاً فنملؤه ماء، ثم نقاتل القوم، فنشرب ولا يشربون.

فقال رسول الله ﷺ: **(لقد أشرت بالرأي)** فنهض رسول الله ﷺ ومن معه من الناس، فسار حتى إذا أتى أدنى ماء من القوم نزل عليه، ثم أمر بالقلب فغورت، وبنى حوضاً على القليب الذي نزل عليه، فملئ ماء، ثم قذفوا فيه الآنية[1].

ففتح المجال لإبداء الأفكار والآراء والنقد البناء والمراجعات والتصويبات يعتبر عمليه بناء ونمو، ورفض ذلك ومحاربته يعتبر عملية هدم وضمور.

☑ سادساً: مراعاة البعد الزمني:

البعد الزمني كان له أثره في دعوة الأنبياء عليهم السلام، حين خرج النبي ﷺ إلى الطائف ليبحث عن مجال أنسب وأخصب للدعوة، وفعل معه أهل الطائف ما فعلوا، وصف ﷺ هذه الحال بقوله: **(فانطلقت وأنا مهموم على وجهي، فلم أستفق إلا وأنا بقرن الثعالب فرفعت رأسي، فإذا أنا بسحابة قد أظلتني، فنظرت فإذا فيها جبريل،**

(١) السيرة النبوية، ابن هشام ١/ ٦٢٠.

فناداني فقال: إن الله قد سمع قول قومك لك، وما ردوا عليك، وقد بعث إليك ملك الجبال لتأمره بما شئت فيهم، فناداني ملك الجبال فسلم علي، ثم قال: يا محمد، فقال، ذلك فيما شئت، إن شئت أن أطبق عليهم الأخشبين؟ فقال النبي ﷺ: بل أرجو أن يخرج الله من أصلابهم من يعبد الله وحده، لا يشرك به شيئاً)[١].

والأمر نفسه نجده في سيرة نوح عَلَيْهِ السَّلَامُ حين لبث يدعو قومه ألف سنة إلا خمسين عاماً، وحين دعا ربه على قومه قال: ﴿وَلَا يَلِدُوٓاْ إِلَّا فَاجِرًا كَفَّارًا﴾ [نوح: ٢٧] إذ كان عَلَيْهِ السَّلَامُ يؤمّل بذريتهم وأولادهم، فلما يئس من هذه الذرية دعا ربه عليهم.

إن هذين الموقفين يعطيان المسلم دلالة على البعد الزمني في تفكير الأنبياء وتخطيطهم للدعوة، وهو بُعدٌ تعاني الأمة اليوم من فقده كثيراً، إنه مرض ورثه بعض الدعاة والخيّرين من عقلية المجتمعات الإسلامية التي لا تفكر إلا في ما تزرعه اليوم وتحصده في الغد وتأكله في اليوم الثالث!

ولقد كان من نتائج غياب البعد الزمني في تفكير الدعاة أن أدى إلى الابتعاد عن الأعمال المنتجة العميقة الأثر والتي تحتاج إلى وقت وجهد في القيام بها، ولا تظهر آثارها في الزمن القريب، والعناية أكثر بالأعمال سريعة الأثر وقريبة النتائج، وهي مهما علا شأنها لا يسوغ أن تكون بحال هي الميدان الوحيد الذي يفكر فيه الدعاة، فكلما كان الهدف أكبر وأضخم احتجنا لزمن ووقت أطول.

---

(١) صحيح البخاري، كتاب: بدء الخلق، باب: إذا قال أحدكم آمين والملائكة في السماء فوافقت آمين إحداهما الأخرى غفر له ما تقدم من ذنبه (٣٠٥٩).

المطلب الثالث
عوامل نمو الإدارة الدعوية

كل عمل يمارسه شخص لابد وأن يحقق نموًّا متدرجاً على المدى القريب، أو على المدى البعيد، والإدارة الدعوية بحاجة ماسة إلى نمو في ذاتها أولاً، وفي من تديرهم ثانياً، وهنالك عدة عوامل تحقق ذلك النمو ومنها:

أولاً: مقارنة العمل بالأعمال الأخرى:

إن مقارنة واقع عملنا الدعوي مع ما يقوم به الآخرون وينجزونه يستثير الطاقات، ويجعل القائمين على العمل يبذلون أكثر، ويجتهدون بشكل أكبر، فيزداد النشاط، ويرتقي العمل، ويستفيدون أيضاً من تجارب الآخرين، ومن ينبغي أن نقارن عملنا بهم على ثلاثة أصناف:

- مقارنة عملنا بعمل أهل الدعوة والإصلاح سواء من المتقدمين أو المتأخرين، فننظر إلى انجازات ذوي الهمم العالية من السلف الصالح، أو ممن نعايشهم في عصرنا الحالي، مما قدموه وبذلوه في طريق الدعوة إلى الله تعالى ونشر الخير، وخدمة الإسلام والمسلمين.

- مقارنة حالنا بحال أصحاب المشاريع الدنيوية، والذين يبدؤون بمشروع واحد لكنهم لا يكتفون به بل يضربون في كل جانب، ويتعاملون مع مشاريعهم بوعي وفهم، فأين مشاريع من يتاجرون مع الله تعالى إذ هي التجارة الحقيقية، قال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ هَلۡ أَدُلُّكُمۡ عَلَىٰ تِجَٰرَةٖ تُنجِيكُم مِّنۡ عَذَابٍ أَلِيمٖ ١٠ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ وَتُجَٰهِدُونَ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ بِأَمۡوَٰلِكُمۡ وَأَنفُسِكُمۡۚ ذَٰلِكُمۡ خَيۡرٞ لَّكُمۡ إِن كُنتُمۡ تَعۡلَمُونَ﴾ [الصف:١٠، ١١]، فينبغي على أصحاب المشاريع الدعوية أن يهتموا بها أكثر من أجل نجاحها ونموها وتقدمها.

◆ مقارنة ما نبذله ونقدمه للدعوة مقارنه بما يبذله أهل الشر والفساد في نشر المنكرات والباطل ويجتهدون في ذلك غاية الاجتهاد، فعلى الدعاة أن يكونوا أولى منهم في الجد والاجتهاد والبذل والعطاء في نصرة الدين والحق، ولا نكون كما كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يدعو ويقول: «اللهم إني أعوذ بك من جلد الفاجر وعجز الثقة»[(١)]، بأن يكون الفاجر وصاحب الباطل جلداً قويّاً حازماً داهية في أمره، و يكون الثقة صاحب الحق كسولاً فتوراً متخاذلاً.

➢ ثانياً: البدء بالأولويات:

إن لكل عمل أساساً وقاعدة فإذا صلحت صلح باقي العمل، والأعمال التي يقوم بها المرء تتفاوت في أهميتها، وفي أولوية القيام بها، فينبغي مراعاة قضية الأولويات، وترتيب الأمور حسب أهميتها، وإذا كان لا بدَّ من قضية فرعية أو جزئية؛ فينبغي أن تأتي في مكانها، وزمانها، وظرفها المناسب.

فالحكمة تقتضي النظر في متدرجات أمور الدعوة، لأخذ الناس بالأول فالأول، فقضايا العقيدة وأصول الملة والديانة تأتي في المقام الأول، وهكذا فعل النبي صلى الله عليه وسلم عندما بعث معاذاً رضي الله عنه داعية إلى اليمن أوصاه بذلك، عن ابن عباس رضي الله عنهما: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم لما بعث معاذاً رضي الله عنه على اليمن، قال: **(إنك تقدم على قوم أهل كتاب، فليكن أول ما تدعوهم إليه عبادة الله، فإذا عرفوا الله، فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم خمس صلوات في يومهم وليلتهم، فإذا فعلوا، فأخبرهم أن الله فرض عليهم زكاة من أموالهم وترد على فقرائهم، فإذا أطاعوا بها، فخذ منهم وتوق كرائم أموال الناس)**[(٢)].

---

(١) الحسبة في الإسلام، ابن تيمية ص ١٣.

(٢) صحيح البخاري، كتاب الزكاة، باب لا تؤخذ كرائم أموال الناس في الصدقة (٣٤٧٧).

ثالثاً: الاهتمام بصناعة القادة:

مما يساعد على نمو الدعوة واستمرار خيرها وعطائها، الاهتمام بالإعداد والتأهيل للقيادات الإدارية الدعوية، وذلك باختيار الأكفاء من الدعاة للقيام بهذا الدور، ثم تركيز العناية والإعداد لهذه العناصر المؤثرة في الدعوة، فإعداد الشخصية القيادية الدعوية المؤثرة يحتاج إلى عناية خاصة، وتوجيه هادف، لتكون على مستوى المهمة المعدة لها.

والله تعالى اصطفى للدعوة أفضل البشر، وصنعهم على عينه تعالى، وتعهدهم بالرعاية، حتى غدوا أهلا لما يلقى عليهم من وحي، ويكلفون به من مسئولية إصلاح البشرية.

ويتم الإعداد لتلك القيادات الدعوية من خلال إعداد برامج تدريبية للقيادات، وعقد الندوات، والمؤتمرات، واللقاءات العلمية، وتمكينهم من قيادة وإدارة الأعمال الدعوية وتوجيههم في ذلك.

المطلب الرابع
عوامل تأخر الإدارة الدعوية

ما من صاحب عمل يسعى لتحقيقه إلا وفي طريقه عقبات، ودائماً عقبات الطريق لا يعرفها إلا السالكون لها أما القاعدون فلا يعرفون عن الطريق شيئاً يستحق الذكر، وكما أن هناك عوامل نمو فهنالك عوامل تأخر، وما لم نتنبه لعوامل التأخر فإنها ستضعف عوامل النمو وتقلل من أثرها، بل ربما أوقفتها عند حد معين، وسببت بالتالي ذبولها

وأفولها، ولذا فيمكن أن نُسمِّي هذه العوامل سلبيات، أو معوقات، أو عوامل تأخر، والحقيقة أن أخطر هذه العوامل هي العوامل الداخلية؛ لأن أثرها أعمق، والشعور بها أقل، والتخلص منها أصعب، وهذا مكمن الخطر، وأعظم المصائب أن يصاب الفرد بنفسه أو يصاب العمل من داخله، ولذلك قيل: إن الأسباب الحقيقية لكل انحطاط داخلية لا خارجية، وليس علينا أن نلوم العواصف حين تحطم شجرة نخرة في أصولها، إنما اللوم على الشجرة النخرة نفسها.

وهناك عوامل عدة قد تكون سبباً في تأخر الإدارة الدعوية ومنها التالي:

◈ أولاً: استئثار المدير بالأعمال (مركزية الإدارة):

يعني ربط كل صغيرة وكبيرة في العمل الدعوي به شخصيًّاً لفرط حرصه، حيث تكون تلك إدارته هي التي تقوم بكل الأعمال ولا يوجد مشاركة واضحة من الأفراد في العمل، ولو حاول صاحب طاقة أن يبادر أو يعمل لم يسانده ولم يتفاعل معه، ولربما قلل من شأن تِلْك المشاركة، فهذه إدارة تحطيم لا إدارة تقييم، ولن ينمو مع هذه الإدارة لا أصل ولا فرع، والمقصود بالأصل «الإدارة» فإنها ستتحطم من كثرة الأعباء والأعمال، والمقصود بالفرع «الأفراد» فهم إلى الكساد، والفساد أقرب منهم إلى مستوى من أجاد وأفاد.

إن عدم إشراك العاملين في تقديم الاقتراحات، وعدم خلق إحساس عندهم بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تهم الدعوة، وتسهم في تطور العمل كل هذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانقطاع العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين معه.

ولو فرضنا استمرار العمل مع هذه النوع من المدراء، فإنه في النهاية أو لظرف ما إذا غاب المسؤول عن إدارته فإذا بتلك الأعمال والمؤسسات وبأفرادها قد تلاشت وانهارت.

◈ ثانياً: الرتابة:

وتعني الاستمرار على حالة واحدة دون تجديد يذكر في أي جانب من جوانب العمل الدعوي.

فالرتابة محببة للنفوس المتقاعسة، والرتابة دليل على ضعف الوعي بالواقع الدعوي وما يحيط به من مستجدات مضادة، فإن لم نبادر إلى مواجهتها وإلا سببت تأخراً كبيراً في الدعوة، والرتابة كذلك دليل على الكسل الذي يؤدي بنا إلى الرضا بتحقيق الحد الأدنى من النتائج، وإذا كانت الإدارة الدعوية بهذا المستوى فكيف يكون حال أفرادها؟!

إن تنوع الوسائل والأساليب الدعوية أمر ضروري لنجاح العملية الدعوية، لأن التماثل يفضي إلى الرتابة ومن ثم الملل والفتور، في حين يؤدي التنوع إلى النماء والثراء، وليس هذا في شأن الدعوة فحسب؛ بل في كل شأن، وقد تميل نفوس إحدى الدعاة إلى رغبة في التخصص المفرط، فيندفع في لون من ألوان الدعوة أو النشاط، ويغفل عن ميل المدعوين إلى التنويع، ومللهم وضيقهم بالتكرار والرتابة.

◈ ثالثاً: الإهمال أو التقصير في تهيئة الصف الثاني:

إن مسيرة الدعوة إلى الله تعالى ليست لجيل أو جيلين وإنما مسيرة ممتدة بامتداد الحياة، وعمر الداعية محدود فمن دلائل صدقه على مواصلة خدمة الدعوة أن يهيئ من يخلفه في الدعوة والتوجيه والإرشاد، وقد كان السلف يعتنون جيداً بأن يكون لهم تلاميذ يحملون العلم والدعوة من بعدهم.

قال ابن جماعة رَحِمَهُ اللَّهُ: «اعلم أنَّ الطالب الصالح أعود على العالم بخير الدنيا والآخرة، من أعزِّ النَّاس عليه، وأقرب إليه، ولذلك كان علماء السلف الناصحون لله

ودينه يلقون شبك الاجتهاد، لصيد طالب ينتفع الناس به في حياتهم، ومن بعدهم، ولو لم يكن للعالم إلا طالب واحد ينتفع الناس بعلمه وهديه وإرشاده لكفاه ذلك الطالب عند الله تعالى، فإنه لا يتصل شيء من علمه إلى أحد فينتفع به إلا كان له نصيب من الأجر»[(١)].

وهكذا ينبغي على قادة العمل الدعوي أن يهيؤوا صفًّا ثانياً من العاملين معهم، ويزودوهم بالمعارف والخبرات، ويطوروا من مهاراتهم وقدراتهم، حتى يخلفوهم في قيادة العمل الدعوي بعد ذهابهم عنه، وإن التقصير في هذا الأمر يؤدي إلى تأخر العمل الدعوي وربما انتهائه واضمحلاله.

(١) تذكرة السامع والمتكلم، ابن جماعة ص ٨١.

المبحث السادس:

تحسين أداء إدارة الدعوة

وفيه تمهيد ومطلبان:

تمهيد: حول أهمية تحسين أداء إدارة الدعوة:

المطلب الأول: المعارف الإدارية الدعوية.

المطلب الثاني: المهارات الإدارية.

المبحث السادس
تحسين أداء إدارة الدعوة

تمهيد: حول أهمية تحسين أداء إدارة الدعوة:

في الكثير من الأحيان يتم اختيار المدير لأي عمل أو لأي مؤسسة بناءً على كونه أفضل شخص في ذلك المجال، فعلى سبيل المثال: عندما يراد تأسيس عمل أو مؤسسة دعوية في منطقة ما فإنه يبحث عن أفضل داعية له نشاط وتأثير فيختار لإدارة ذلك العمل أو تلك المؤسسة، وهنا تكمن المشكلة فقد يكون ذلك الداعية على مستوى عالٍ من العلم والدعوة، ويمتلك مهارة عالية في مجال التأثير أو الخطابة والإلقاء، لكنه قد لا يكون على نفس المستوى فيما يتعلق بإدارة الآخرين وامتلاك المهارات الإدارية، وبالتالي فنحن أمام خيارين:

- **الأول:** أن يقوم ذلك الداعية بتنمية وتحسين قدراته الإدارية، من خلال التعلم والقراءة وحضور الدورات التدريبية الإدارية، وصقل مهاراته بالخبرة والتجربة والممارسة فيتحسن أداؤه وبالتالي ينجح في إدارة ذلك العمل أو تلك المؤسسة الدعوية.

- **الثاني:** أن يمارس إدارة ذلك العمل بشكل عفوي ودون تعلم للإدارة بلا تحسينٍ لمهاراته الإدارية؛ فبتالي يسير بتخبط وعشوائية وهو بين المحاولة والخطأ، وهذا يؤدي إلى ضعف العمل، ويتسبب في النهاية في فشل وإخفاق تلك المؤسسة الدعوية؛ وعدم قدرتها على الاستمرار والبقاء.

فإذا لابد عند اختيار من يقوم بإدارة أي عملٍ أو مشروعٍ دعوي أو مؤسسةٍ أن يختار لها من هو على مستوى عالٍ من الكفاءة والأمانة والتمكن من المهارات

القيادية والإدارية حتى يسير بذلك العمل نحو النجاح، وليس بالضرورة أن يكون هو الأكثر تأثيراً أو شهرةً من الدعاة العاملين، فقد يتميز الشخص في مجال ولا يتميز في مجال آخر.

أو إذا لم نجد من هو على ذلك المستوى فيتم التأهيل والإعداد لأفضل الموجودين من الدعاة وتزويدهم بالمعارف الإدارية وتنمية مهاراتهم الإدارية حتى يكونوا على أفضل مستوى مطلوب، ويقومون بإدارة العمل بكل تمكن واقتدار بعد توفيق الله تعالى.

فالإدارة علم يمكن تعلمه، ومهارة يمكن اكتسابها، فهي علم يحتوى على العديد من النظريات العلمية والمبادئ التطبيقية التي يتم دارستها وتعلمها، وكذلك تعد الإدارة فن ومهارة تعتمد على مقدرة الأشخاص وإمكانياتهم فيمكن أن يحقق الشخص نجاحاً كبيراً في الإدارة من خلال ما وهبة الله من قدرات ومواهب ومن خلال ما اكتسبه من خبرة وتجربة ميدانية في مجال إدارة الأعمال الدعوية حتى ولو لم يكن قد درس ذلك المدير أو تعلم الإدارة في الكليات والمعاهد والبرامج المتخصصة، أو درس العلوم والنظريات الإدارية المتعمقة.

«الإدارة علم وفن في آن واحد، فهي علم وذلك لأنه يوجد لدى الإدارة اليوم العديد من النظريات والمفاهيم التي يمكن على أساسها تعليم الأشخاص وتدريبهم من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات الإدارية التي تمكنهم من الأداء بشكل أفضل، ومن ناحية أخرى فإن الإدارة فن وذلك عائد إلى أنه ليس بالضرورة أن نضمن وجود الإداري الناجح اعتماداً على تعليمه وتدريبه فقط، إذ لا بد أن تكون لدي هذا الشخص المهارات الخاصة التي تمكنه من توظيف ما تعلمه وتدرب عليه

توظيفاً جيداً، والاعتماد على مهاراته وقدراته الشخصية في أداء عمله الإداري، لذا يمكن القول بأن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنها من أجل تحقيق إداري أفضل»[١].

وبالتالي فإن المدير الذي يراد منه أن يشغل موقعاً إداريّاً في أي عمل دعوي لابد أن يؤهل ويتم تزويده بالمعارف والمهارات الإدارية التالية:

المطلب الأول

المعارف الإدارية الدعوية

هنالك العديد من المعارف الإدارية التي يلزم المدير الدعوي أن يعرفها ويتعلمها من أجل القيام بمهامه الإدارية على أكمل وجه ممكن، ويأتي في مقدمة تلك المعارف المتعلقة بوظائف الإدارة المتمثلة في: «التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة» وغيرها من المعارف الإدارية، فلابد أن يعرف كيف يخطط لإدارته ومؤسسته، وكيف يقوم بترتيب الجهود البشرية داخل المؤسسة وتصنيف المهام والوظائف وتقسيم الأعمال، والقيام باختيار الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المؤسسة، والقيام بتدريب العاملين والارتقاء بمستواهم، وقيادة العاملين في المؤسسة والقيام بإرشادهم وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، والرقابة والمتابعة المستمرة للعمل، من أجل تحقيق أفضل لتنفيذ الأهداف، وكلما كانت المؤسسة أكبر ونشاطها أوسع كلما زاد حجم تلك المعارف وتطلب

(١) مبادئ إدارة الأعمال، أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، وآخرون ص ٣٣.

الأمر تأهيلاً عالياً لمن يراد منه أنه يقوم بإدارة تلك المؤسسة وذلك العمل الدعوي الواسع والكبير.

وهنالك العديد من الوسائل التي تساعد المدير في تعلم الكثير من المعارف الإدارية المهمة ومن تلك الوسائل ما يلي:

✓ أولاً: البرامج الدراسية المتخصصة في العلوم الإدارية:

الالتحاق بالبرامج الدراسية المتخصصة في مجال الإدارة في إحدى الكليات المتخصصة في الإدارة العامة أو إدارة الأعمال، والتي تهدف إلى تعريف الدارس بأساسيات الإدارة التي تستخدم في مختلف الأعمال، وتطوير مهارات وإمكانيات المتعلمين في مجال العلوم الإدارية، فمن المهم أن يتم توجيه عدد من الشباب المسلم إلى التخصص في العلوم الإدارية، والتمكن في هذا المجال المهم، والاستفادة من هؤلاء المتخصصين في إدارة العمل الدعوي والخيري.

✓ ثانياً: الدبلومات والدورات الإدارية:

هنالك العديد من الدبلومات والدورات الإدارية التي تقدمها العديد من الجهات ولاسيما المراكز التدريبية، والمؤسسات التي تهتم بتنمية المهارات البشرية، وهذه قد تكون في شكل دبلوم متكامل يحتوي على العديد من موضوعات علم الإدارة، أو تكون دورات في جزئية إدارية معينة، فمن خلال الدراسة في مثل هذه الدبلومات والدورات يكتسب من يمارس العمل الإداري في المؤسسات الدعوية الكثير من المعارف والمهارات، ويتعرف على العديد من النظريات الإدارية التي يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في إدارة العمل الدعوي.

✓ **ثالثاً: المحاضرات:**

المحاضرات أسلوب مباشر للتدريب الإداري حيث تعرض الحقائق والافكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من المديرين، لا سيما إذا تم تقديمها من خلال محاضرين إداريين ذوي خبرة كبيرة في مجال الإدارة، فعندما يتم استضافة هؤلاء الخبراء سوف يعرضون الكثير من المعارف والعديد من الخبرات والتجارب.

✓ **رابعاً: حضور الندوات والمؤتمرات الإدارية:**

تقام بين الفترة والأخرى العديد من المؤتمرات العلمية في مجال الإدارة التي تقام عن طريق بعض الجامعات أو الجهات الحكومية والأهلية، وكذلك الندوات وورش العمل وحلقات النقاش التي تناقش العديد من القضايا المتصلة بعلوم الإدارة، والتي تهدف إلى رفع كفاءة المتخصصين والعاملين في مختلف المجالات الإدارية، وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم وزيادة معارفهم الإدارية للوصول إلى مستوى علمي ومهني أفضل، يمكنهم من أداء واجباتهم ومسؤولياتهم الإدارية على أفضل الوجوه، فمثل هذه الفرص ينبغي اقتناصها واستغلالها بالحضور والمشاركة بفاعلية لتحقيق أكبر قدر من الفائدة.

✓ **خامساً: قراءة الكتب الإدارية:**

هناك العديد من الكتب الإدارية المتخصصة بمجال إدارة الأعمال، والتي تمثل مرجعاً مهمّاً لكل من يريد زيادة معارفه الإدارية وتطوير ذاته والمؤسسة التي يعمل فيها، وكذلك يوجد العديد من الكتب التي تناولت إدارة الدعوة والمؤسسات الدعوية[(١)]،

---

(١) **ومنها**: الإدارة التربوية الدعوية لمحمد أحمد القيسي، والدعوة والإدارة لمحمد سعيد مبارك، وإدارة العمل الدعوي لشحاته صقر، وفقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية لعدنان علي رضا النحوي.

وهناك عددٌ كبير كذلك من الكتب المترجمة الجيدة والجديدة التي تواكب المتغيرات المتتالية في مجال الإدارة.

✓ سادساً: قراءة المقالات والملخصات والمجلات الإدارية:

يوجد العديد من المقالات المتميزة والمجلات المتخصصة التي تتحدث عن كثير من القضايا الإدارية، كما يوجد ما يسمى بالـ«خلاصات» التي تعرض وتلخص أفضل ما يصدر كل سنة باللغة الإنجليزية من كتب الإدارة والمال والأعمال والتدريب، وتعتبر وسيلة معززة ومساند للتدريب ووسيلة للثقافة الإدارية.

✓ سابعاً: مشاهدة المواد المرئية وسَماع المواد الصوتية والكتب المسموعة الإدارية:

يوجد الكثير من المواد المرئية والمواد الصوتية على الشبكة العنكبوتية التي تتناول العديد من الموضوعات الإدارية والتي يمكن مشاهدتها أو استماعها والاستفادة منها، وكذلك يمكن الاستفادة من الاستماع للكتب الإدارية الصوتية، حيث أصبح الكتاب المسموع أحد الوسائل المعاصرة لنشر المعارف والمعلومات، ووسيلة سهلة وممتعة تجعل الشخص يستفيد من كثير من الأوقات الهامشية فيستمع إلى العديد من الكتب الإدارية أثناء قيادة السيارة في الطريق، أو عندما يكون في المكتب ويقوم بعمل من الأعمال التي لا تتطلب كثير حضور ذهن، وبذلك يستطيع المدير أن يستمع للعديد من الكتب الإدارية والمواد الصوتية التي تزوده بالعديد من المعلومات والمعارف الإدارية.

✓ ثامناً: البحث في الموضوعات الإدارية:

يعتبر البحث العلمي في مختلف الموضوعات الإدارية من الوسائل التي تساعد على اكتساب المعارف الإدارية والمعلومات الجديدة في هذا المجال، وذلك عن طريق

الاطلاع على المصادر والكتب والمراجع والدوريات والمقالات وما هو موجود على الشبكة العنكبوتية، كل ذلك يساعد المدير الدعوي على جمع المعلومات، وتدوين الملاحظات، والتحليل الموضوعي لتلك المعلومات، والسعي وفقاً للطرق المنظمة والمناهج العلمية المتنوعة إلى الوصول إلى حقائق علمية إدارية يستفاد منها في مختلف مجالات إدارة العمل الدعوي.

المطلب الثاني
المهارات الإدارية الدعوية

هنالك العديد من المهارات الإدارية التي يجب أن يكتسبها المدير ومن ثمّ يستخدمها أثناء إدارة العمل، وهذه المهارات منها ما يصنف بالمهارات الإنسانية: وهي القدرة على إنجاز العمل من خلال الآخرين كأفراد وكمجموعات، وتشمل: مهارات التواصل، والتعاون مع الآخرين والتعامل معهم، والقدرة على تحفيز الآخرين وقيادتهم لإنجاز العمل.

ومنها ما يصنف بأنها مهارات إدراكية: تعتمد على قدرة المدير على التفكير الجيد وإدراك المواقف المختلفة، وإجادة اتخاذ القرارات الصائبة، وحل المشكلات، وكذلك مهارات فنية كاكتساب مهارة استخدام الحاسب وإعداد التقارير، فهذه المهارات جميعها تعد من أهم المهارات التي ينبغي أن يكتسبها المدير الناجح.

واكتساب **المهارات الإدارية** لا يتم بمجرد الحصول على المعرفة النظرية فقط، وإنما يتم ذلك من خلال الممارسة العملية للمهارات الإدارية، ومن خلال تطبيقها في

ميدان العمل الدعوي ومن خلال التجربة والخبرة التي تتراكم بالاستمرار في العمل على مدار الأيام والسنين.

وهنالك العديد من الوسائل التي تساعد المدير في اكتساب المهارات الإدارية وتنميتها ومن تلك الوسائل ما يلي:

☜ أولاً: الدورات التدريبية:

هي دورات تقدم مهارات جديدة للمتدرب تعمل على تطويره والارتقاء به، وقد أعدت لها برامج متخصصة تنطوي على خطوات عملية تعمل على إكساب المتدرب مهارات طبقاً لهدف محدد في أي مجال من مجالات المهارات الإدارية، ويكون في هذه البرامج التدريبية تمارين وتطبيقات عملية تكسب المتدرب المهارة المراد تعلمها وتنميتها لديه.

☜ ثانياً: التدريب أثناء العمل:

يعتبر التدريب على رأس العمل من أكثر أساليب التدريب فاعلية، فهو أسلوب فاعل في تنمية المهارات الإدارية لأن الخبرة المباشرة هي أفضل طريقة لاكتساب المهارات.

ويحدث اكتساب المهارات الإدارية نتيجة للتفاعل بين زملاء العمل وتبادل الخبرات والمهارات والمعارف، ومن خلال الحصول على التغذية الراجعة تجاه الأداء وكذلك ما يبديه الآخرون من ملاحظات سواء كانت سلبية أو إيجابية.

☜ ثالثاً: المهام الخاصة:

هي استخدام مجموعة من المهام كأساليب تدريبيّة؛ حيث تقدم مهمة خاصة للمتدرب الذي يمنح حريّة كاملة للتعامل معها، ويحصل على فرصة لمعالجة الأمور الخاصة بها، وتحديد الأهداف التي من الممكن تحقيقها بالاعتماد على هذه المهمة.

رابعاً: التطبيق والممارسة:

فيقوم المدير بالتطبيق الفعلي للمهارات الإدارية التي تعلمها في بيئة العمل، ويقوم بتقييم نفسه ومدى تمكنه من تطبيق تلك المهارات، ومن ثم يعمل علي تقوية جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة لديه، ومع التطبيق العملي والممارسة المستمرة سيسهم ذلك في تنمية وتطوير مهاراته الإدارية.

خامساً: الاستفادة من ذوي الخبرة والمهارة الإدارية:

وذلك من خلال الاحتكاك المباشر مع ذوي الخبرة والمهارة العالية في الإدارة والاستفادة منهم، ومحاكاة المهارات التي لديهم وبالتالي تتنوع الخبرات وتتطور، ومع مرور الأيام سوف يكتسب الشخص مهارات متعددة ومتنوعة.

الفصل الثاني

وظائف الإدارة الدعوية

وفيه خمسة مباحث:

المبحث الأول: التخطيط الدعوي.

المبحث الثاني: التنظيم الدعوي.

المبحث الثالث: التوظيف الدعوي.

المبحث الرابع: التوجيه الدعوي.

المبحث الخامس: الرقابة الدعوية.

تمهيد حول:
وظائف الإدارة الدعوية

تتضمن الإدارة وظائف، أو عمليّات مترابطة ومتعاقبة، تعمل على الوصول بالمؤسسة إلى المستوى المناسب لها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهذه الوظائف الإدارية هي: «التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة».

وإدارة العمل الدعوي بحاجة إلى الاستفادة من هذه العمليات الإدارية، وتوظيفها بما يتناسب مع واقع الدعوة، حتى تصل الدعوة والمؤسسات الدعوية إلى تحقيق أهدافها المنشودة، ترتقي بمستوى العمل فيها، وتحسين أداء العاملين في ميادينها.

من مشكلاتنا الدعويَّة التي نُعاني منها: «ضعف العناصر الإداريَّة» وقلَّة القدرة على القيام بأعمال دعوية وتربوية قد خُطِّط لها تخطيطاً جيداً ونافعاً ومستمرَّاً بعيداً عن الفوضى والعشوائيَّة.

والعمل الدعوي الذي يُراد منه التوسع والانتشار في مجتمعاتنا، مع المثابرة والحرص والمراقبة والمحاسبة والمتابعة الإدارية، لا بدَّ أن يقوم به أناس من أهل الفضل والاستقامة، لديهم قدرة إدارية، لا أن يقوم بذلك المشايخ والدعاة أنفسهم، وهو ما يشغلهم عن حمل الهمِّ الدعوي، ويُفرّق التفكير، وقد تحصل أخطاء إدارية لقلّة الخبرة، وضعف الكفاءة، والأصل أنَّ من يقوم بذلك يكون له صلة مع أهل العلم والدعوة، لاستشارتهم ومعرفة خُططهم الدعويّة.

وهنالك مجالات مفيدة، لو أقبل عليها كثير من العاملين دعويّاً لأعانوا الدعاة من أهل العلم على تحقيق الكثير من مشروعاتهم، بوقت وجهد أقل، وعطاءٍ أكثر، من قبيل

«إدارة المؤسسات» أو «تخطيط وتنمية»، ويُمكن بعد ذلك الإفادة من الإدارة الدعوية في مقاومة حملات الغزاة والطغاة والغواة الذين يُفسدون واقع المسلمين[١].

ويمكن إيضاح وظائف الإدارة -وتُسمى بالعمليات الإدارية الخمسة- من خلال الشكل التالي:



وسيكون بيانها من خلال المباحث الخمسة التالية:

---

(١) إشكاليات في واقع الدعاة، خباب بن مروان الحمد، مجلة البيان، العدد: ١٢٤.

المبحث الأول:

التخطيط الدعوي

وفيه ستة مطالب:

المطلب الأول: تعريف التخطيط الدعوي.

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الدعوي.

المطلب الثالث: أنواع التخطيط الدعوي.

المطلب الرابع: خطوات التخطيط الدعوي.

المطلب الخامس: أسئلة التخطيط الدعوي.

المطلب السادس: أدوات التخطيط.

المطلب الأول
تعريف التخطيط الدعوي

أولاً: مفهوم التخطيط عموماً:

من التعريفات التي وضعها علماء الإدارة للتخطيط ما يلي:

التخطيط: التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل(١).

ويعرف التخطيط كذلك بأنه: وضع خطة يسير عليها القائمون بالعمل، وَفْقاً لأهداف محدودة، مع مراعاة استخدام الموارد البشرية والمادية على أفضل وجه ممكن.

ومن خلال التعريفات يتبين أن التخطيط يتميز بالخصائص الآتية:

- **مستقبلي**: فمن خلال التخطيط تقرر الإدارة ما سوف تصل إليه في المستقبل وما ستقوم به لأجل الوصول إلى تلك الرؤية المستقبلية.
- **توقعي**: إذ يعتمد على التنبؤ والتوقع للأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة عليها وتطويعها لخدمة العمل.
- **هادف**: فالتخطيط يركز على تحقيق الأهداف وإلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.
- **مستمر**: فالتخطيط عملية مستمرة لا يتوقف عند إنجاز حد معين من الأهداف.

ثانياً: المقصود بالتخطيط الدعوي:

تفهم الداعية لشمول أهداف دعوته ومقاصدها، وإدراكه الوسائل التي ينبغي

(١) مبادئ إدارة الأعمال، أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، وآخرون ص ٨٨.

أن يسلكها لتحقيق هذه الأهداف، ثم وضع خطة محددة المعالم، ينظم جهوده على ضوئها، مراعياً الإمكانيات المتاحة له، والظروف المؤثرة في الواقع، بحيث تكون هذه الخطة مؤدية إلى تحقيق الأهداف المقصودة، سواءً أكانت أهدافاً قريبة أم بعيدة.

وأن لا يترك العملية الدعوية تسير خبط عشواء، مستندةً إلى محدودية النظر، والتصرفات الوقتية الصادرة عن ارتجالية، لا عن تفكير عميق وتنظيم، أو أن تسيرها الظروف والأحوال، دون أخذ الأهبة والاستعداد للمتغيرات حولها، بل ينبغي في التخطيط محاولة التنبؤ بما قد يعترضه من عوائق ومشكلات.

المطلب الثاني
أهمية التخطيط الدعوي

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوظيف، وتوجيه، ورقابة، لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة.

☜ والداعية المسلم يهدف من وراء دعوته إلى تحقيق جملة من الأهداف؛ إذن: فما هي أهدافه؟

☜ ولديه العديد من الوسائل التي ينوي القيام بها: فما هي أفضل هذه الوسائل لتحقيق أهدافه؟

☜ ويطمح لأن تتحقق أهدافه ومقاصده: فكيف تتحقق هذه الأهداف بالشكل المطلوب؟

إن هذه الخواطر والتساؤلات تبرز مسيس الحاجة إلى التخطيط في برامجنا الدعوية؛ لأن ضعف جانب التخطيط أحياناً، وانعدامه في أحيان؛ أخرى أسهم في إضاعة الكثير من جهود الدعاة، وأضعف ثمار أعمالهم الدعوية، وأضحى الكثير من البرامج تنفذ لمجرد التنفيذ فقط، أو لتكون أرقاماً تضاف إلى أعداد البرامج المنفذة.

وإذا تأملت في آثارها فلا تكاد تجد لها أثراً في الواقع، أو أنها قد حققت الحد الأدنى من أهدافها، وبتتبع معظم السلبيات في الجهود الدعوية نجد أن الكثير منها يمكن إرجاعه إلى ضعف أو انعدام التخطيط(١).

وفي المقابل كلما كان التخطيط في مشاريعنا وأعمالنا الدعوية دقيقاً وسليماً، وسار وفق خطوات صحيحة ومدروسة، فإنه يسهم في نجاح تلك الأعمال بعد توفيق الله تعالى، وتحقيق أهدافها المنشودة، والغرض الذي من أجله أقيمت.

تتضح أهمية التخطيط من خلال الفوائد التي يمكن أن يحققها للدعوة ومنها:

١- يسهل التخطيط مهمة قيادات الدعوة، لأن توضيح أساليب العمل وإجراءاته وخطواته يجعل الدعاة يدركون المطلوب منهم وكيفية إنجازه.

٢- تنسيق وتكامل الجهود في العمل الدعوي، وتركيز الانتباه على الأهداف مما يساعد على زيادة الكفاءة والسرعة في تحقيق الأهداف.

٣- يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة للتنفيذ، تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه، وبالتالي تتحقق إنجازات كبيرة في أزمنة وأوقات قياسية.

٤- يتيح التخطيط لقيادات الدعوة الرؤية الكاملة لكل المتغيرات، ويمكنهم من

(١) التخطيط في خدمة الدعوة إلى الله، خالد صقير الصقير، مجلة البيان، العدد ١٢٤.

معرفة المشاكل المتوقع حدوثها، والتحديات التي قد تعترض سير العمل، والاستعداد لها والعمل على تلافيها قبل حدوثها.

٥- يسهم التخطيط في حسن استغلال الطاقات البشرية، وترشيد النفقات المالية، والاستفادة المثلى من الإمكانات المادية، بما يحقق مصلحة العمل.

٦- يعطي التخطيط قيادات الدعوة والدعاة نوعا من الثقة، كما يحقق الأمن النفسي للدعاة لشعورهم بأنهم يسيرون على برنامج مدروس وحسب خطوات محددة، وأهداف واضحة.

المطلب الثالث
أنواع التخطيط الدعوي

يتم تقسيم التخطيط إلى عدة أنواع مختلفة، وسيكون الحديث هنا عن ثلاثة أنواع من التخطيط يمكن أن تستفيد منه الأعمال والمؤسسات الدعوية في مجال التخطيط الدعوي، وهذه الأنواع الثلاثة جمعت بين مراعاة المدة الزمنية والمستوى الإداري في التخطيط وهي(١):

١- تخطيط بعيد المدى ويطلق عليه «التخطيط الاستراتيجي».

٢- تخطيط متوسط المدى ويطلق عليه «التخطيط التنفيذي».

٣- تخطيط قصير المدى ويطلق عليه «التخطيط التشغيلي».

(١) لمزيد من التفصيلات حول أنواع التخطيط يراجع كتاب مبادئ إدارة الأعمال، أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، وآخرون ص ٩٠.

النوع الأول: التخطيط الدعوي بعيد المدى (التخطيط الاستراتيجي).

تتراوح المدة الزمنية للتخطيط بعيد المدى «الاستراتيجي» بين ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر وذلك بحسب نشاط المؤسسة.

ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المؤسسة الدعوية في اتجاهه، ويفيد هذا النوع من التخطيط في وضوح الرؤية الشاملة لمستقبل العمل الدعوي، وما سوف يحققه بإذن الله تعالى من نتائج وفوائد وثمار متوقعه، وما الذي سوف يتطلبه من القوى العاملة والموارد المالية والإمكانات المادية لتحقيق أفضل النتائج.

ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده الاستراتيجي، فتضع الإدارة العليا القضايا الرئيسة والاستراتيجية التي يراد تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة، مثل: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد الاستراتيجيات التي سوف يعمل في ضوئها، ووضع رسالة المؤسسة، والرؤية التي تريد الوصول إليها، والقيم الأساسية فيها، والأهداف الاستراتيجية التي ترغب في تحقيقها، والمبادرات والبرامج والمشاريع التي تحقق تلك الأهداف، وغير ذلك من القضايا التي يتضمنها التخطيط الاستراتيجي.

ويقوم بهذا التخطيط الإدارة العليا في المؤسسة وهم أعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مديرو العموم، أو تقوم بعض المؤسسات بتكوين لجنة خاصة لإعداد هذا النوع من التخطيط «الاستراتيجي»، وإشراك جميع العاملين والمعنيين في كافة الإدارات والأقسام في التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية التي سوف يسار عليها، ثم يقوم مجلس الإدارة باعتمادها والتوجيه بتنفيذها.

النوع الثاني: التخطيط الدعوي متوسط المدى (التخطيط التنفيذي).

يعد التخطيط متوسط المدى تفصيلاً للخطط طويلة المدى، وتتراوح مدة التخطيط متوسط المدى بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات بحسب نوع النشاط.

ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده التفصيلي أو ما يسمى في علم الإدارة بالبعد التكتيكي، ويتصف هذا التخطيط بأنه أكثر تحديداً من التخطيط الاستراتيجي، وفيه يتم تحديد الخطوات الرئيسة الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام للوصول للأهداف التفصيلية.

فعند وضع الخطط متوسطة الأجل يقوم المخططون في المؤسسة بتفصيل وتقسيم الخطط بعيدة المدى إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام مثل: وضع خطة للإدارة المالية، وخطة لإدارة التسويق، وخطة إدارة المشاريع الدعوية، وهكذا.

ويقوم بهذا التخطيط الإدارة الوسطى في المؤسسة وهم عادة مساعدو المدراء، ورؤساء الأقسام، ومدراء الإدارات الفرعية، ويتم وضع هذه الخطط بعد استشارة المستويات التنفيذية قبل تقديمها للإدارة العليا لإقرارها واعتمادها.

النوع الثالث: التخطيط الدعوي قصير المدى (التخطيط التشغيلي).

يقصد بالتخطيط قصير المدى ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب، وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه، ومن يؤديه.

والخطط التشغيلية هي الفروع والتفصيلات الدقيقة المكونة للصورة العامة والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط متوسطة وطويلة المدى.

وحتى تكون الخطط قصيرة المدى فاعلة وناجحة، فإنه لا بد أن توضع على هيئة معايير محددة، إما بالوحدات التي يجب إنتاجها مثل: إقامة ثلاث محاضرات في الشهر، أو توزيع ألف كتيب خلال ثلاثة أشهر، أو بالمبالغ المطلوب إنفاقها مثل: أن لا يزيد تكلفة إقامة الدورة عن مبلغ وقدرة كذا وكذا، أو الإيرادات التي يجب تحقيقها مثل: أن تجمع إدارة التسويق خلال الربع الأول من العام مبلغ وقدره كذا من التبرعات، أو بأي معايير أخرى يمكن التأكد من خلالها بأن أهداف الخطط قد تحققت بالفعل.

وتُعَدُّ الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المؤسسات و المنشآت، إذ لا يمكن للتخطيط طويل المدى أو التخطيط متوسط المدى أن يتحققا ما لم يتحقق التخطيط قصير المدى، فالتخطيط قصيرة المدى هي الفروع والتفصيلات الدقيقة المكونة للصورة العامة والأهداف الكبرى المرسومة في الخطط متوسطة المدى والخطط طويلة المدى.

ويقوم بمهمة هذا النوع من التخطيط الإدارة الدنيا وهم عادة المشرفون ورؤساء اللجان، والأقسام المعنية والأفراد.

جدول مقارنة بين أنواع التخطيط:

	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التنفيذي	التخطيط التشغيلي
زمن الخطة	الخطة طويلة الأجل	الخطة متوسطة الأجل	الخطة قصيرة الأجل
المستوى الإداري	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الصغرى
من الذي يخطط	- رئيس مجلس الإدارة. - المدير العام - مديرو الإدارات العامة.	- مديرو الأقسام. - مساعدو المديرين.	- المشرفون. - رؤساء اللجان.
قضايا التخطيط	التخطيط للقضايا الكلية التي تعطي الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنظمة في اتجاهه.	التخطيط للخطوات الرئيسة الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام للوصول للأهداف التفصيلية.	التخطيط الفروع والتفصيلات الدقيقة للعمل والأنشطة فيه.

تحقيق التكامل بين أنواع الخطط:

نظراً لطبيعة التخطيط المتداخلة فإن الأنواع الثلاثة من الخطط تحتاج إلى تكامل وتنسيق حتى يتم تطبيقها وتحقيق أهدافها بنجاح، فهي لا تعمل بمعزل عن بعضها بعضاً، بل تعد متكاملة ومترابطة وأهدافها معتمدة على بعضها، وتمر وفق مراحل زمنية متتالية.

والمؤسسات الدعوية تحتاج إلى وجود هذه الأنواع الثلاثة من التخطيط «الاستراتيجي - التنفيذي - التشغيلي» في إدارة أعمالها ومؤسساتها، من أجل تحقيق أهدافها، وتحسين الأداء، وتحقيق الارتقاء.

وكل نوع من هذه الأنواع الثلاثة للتخطيط له تفصيلات كثيرة، ويقدم من خلال برامج دراسية طويلة، ودورات تدريبة موسعة، ومجموعه من التدريبات والتطبيقات العملية، ونكتفي الإشارة إلى هذه الأنواع الثلاثة وإعطاء فكرة مجملة وموجزة عنها[1].

(١) للاستزادة يمكن الاستفادة من المادة التي أعدتها مؤسسة محمد وعبدالله السبيعي الخيرية، وهي عبارة عن ثلاثة أدلة: (دليل التخطيط الاستراتيجي - دليل التخطيط التنفيذي - دليل التخطيط التشغيلي) موجودة على موقع المؤسسة على الرابط التالي: *https://sf.org.sa/products/*

المطلب الرابع

خطوات التخطيط الدعوي(١)

التخطيط عملية تتم من خلال عدة مراحل أو خطوات، وتبدأ خطوات التخطيط بجمع المعلومات وتحديد الأهداف وتظل هذه العملية مستمرة حتى يتم إعداد الخطة وإقرارها ومن ثم تنفيذها وتقييمها وهكذا، وتشتمل عملية التخطيط على الخطوات التالية:

❑ أولاً: الإعداد للخطة الدعوية وجمع المعلومات:

ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات المتعلقة بالمؤسسة، ومواردها وإمكاناتها، ووضعها الحالي، وتقدير الظروف المستقبلية للمؤسسة، وتحديد مجالات استخدام هذه المعلومات والبيانات في مراحل الخطة.

❑ ثانياً: تحديد الأهداف:

الأهداف هي الركيزة الأساسية للتخطيط، أي أن التخطيط موجه نحو تحقيق الأهداف، فإذا كانت الأهداف غير مرغوب فيها أو غامضة، فلن يتمكن للتخطيط مهما كان حجمه من الوصول إليها، وينبغي تحديد الأهداف العامة المراد تحقيقها وكذلك الأهداف الفرعية الإجرائية، وترجمتها إلى تقديرات كمية بحيث يتم تحديد كم ينفذ من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

وعند تحديد الأهداف يتم الإجابة عن السؤال التالي:أين نريد أن نذهب في حدود الأهداف المحددة؟ وما الذي نريد أن نقوم بتحقيقه؟ فالهدف هو النهاية التي ترغب الخطة بلوغها، وكيف لنا الوصول إليه.

(١) للمزيد حول خطوات التخطيط يراجع كتاب الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات سنان الموسوي ص ٩٨.

❑ **ثالثاً: تحديد الوسائل والاحتياجات الدعوية:**

وتتم هذه الخطوة من خلال دراسة وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وأن تكون هذه الوسائل أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة، وكذلك تحديد الاحتياجات والمتطلبات والميزانيات المطلوب توفرها.

❑ **رابعاً: تقرير خطوات العمل الدعوي:**

خطوات العمل تعني سبل التطبيق للخطة، فقد لا تنجح الخطة إن سلكت طريقاً أو خطوات عمل غير ملائمة، وأن تحدد الإجراءات التي تتطلبها خطوات العمل، وتحديد المسؤوليات في كل خطوة، والإجرائيات والقواعد التي تجعل الخطة حقيقية قابلة للتنفيذ.

❑ **خامساً: وضع الخطة الدعوية البديلة:**

وذلك بدراسة البدائل الأخرى الممكنة لتنفيذ العمل في حالة عدم التمكن من العمل بالخطة الأولى التي تم وضعها، فتستبدل بخطة جديدة بديلة تؤدي العمل الذي نريده، فعدم وجود بدائل يتسبب في انهيار المشروع الذي نسعى إليه.

❑ **سادساً: الإقرار للخطة الدعوية:**

لابد أن تقر الخطة من قبل الإدارة قبل التنفيذ، ويعني ذلك موافقة الإدارة عليها وإجازتها.

❑ **سابعاً: التنفيذ وتقويم النتائج الدعوية:**

وفي هذه الخطوة يتم التنفيذ الفعلي للخطة والقيام بالعمل وفقها، وبعد البدء بالتنفيذ تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بني المخطط والمنفذ، فإن وجد فجوة بينهما وجب إجراء تعديلات على الخطة أو طريقة تنفيذها، وتشخيص الانحرافات وتصحيحها.

المطلب الخامس
أسئلة التخطيط الدعوي

عند التخطيط لأي مشروع أو عمل دعوي نريد القيام به وتنفيذه فإن هنالك عدداً من الأسئلة، تسمى أسئلة التخطيط وهناك أدوات يحتاجها المخطط، وتساعده على التخطيط الجيد لذلك المشروع أو النشاط الدعوي وهذه الأسئلة العشرة هي:

م	السؤال	المقصود منه	التوضيح
١	ما هو؟	التعريف بالمشروع	إعطاء فكرة موجزة عن ماهية ذلك المشروع أو النشاط الدعوي.
٢	ماذا؟	أهداف المشروع	ماذا نريد من ذلك المشروع؟ ما الأهداف التي نريد تحقيقها؟
٣	لماذا؟	أهمية المشروع	لماذا نريد إقامة هذا المشروع؟ ما هي أهميته؟ وما الآثار التي تترتب من القيام بتنفيذ هذا المشروع؟
٤	من؟	العاملون في المشروع	من هم العاملون الذي سوف يقومون بتنفيذ ذلك المشروع الدعوي؟ وما عمل كل واحد منه، والمهام التي سينفذونها.
٥	لمن؟	المستفيدون من المشروع	لمن سوف يقدم هذا المشروع الدعوي؟ ومن هي الفئة المستهدفة بهذا المشروع، والتي سوف تستفيد منه؟
٦	أين؟	مكان تنفيذ المشروع	أين سوف يتم تنفيذ هذا المشروع؟
٧	متى؟	زمان تنفيذ المشروع	متى سوف ننفذ هذا المشروع؟ في أي يوم وتاريخ؟ وكم هي المدة التي سوف يستغرقها من الوقت؟ متى سنبدأ ومتى سوف ننتهي؟

٨	كيف؟	طريقة تنفيذ المشروع	كيـف سـنقوم بتنفيذ هذا المشـروع؟ نحـدد وبدقة الإجراءات والآليات التي ستتبعها لتنفيذ المشروع.
٩	بماذا؟	وسائل تنفيذ المشروع	بمـاذا سـوف ننفذ هذا المشـروع؟ ماهي الوسـائل والأدوات التـي سـوف نحتاجهـا، وعلينـا القيـام بتوفيرها وتجهيزها.
١٠	بكم؟	تكلفة وميزانية المشروع	بكم من التكلفة المالية سوف ينفذ المشروع؟ نحدد هنا الميزانيـة المطلوبة والتكلفة الماليـة المتوقعة، وكيف سوف نحصل عليها ونقوم بتوفيرها.

مثال: للاستفادة من أسئلة أو أدوات المخطط، لإقامة نشاط دعوي، إذا أردنا إقامة محاضرة دعوية عن: (محاسن دين الإسلام) فإننا نخطط لإقامة هذه المحاضرة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- **ما هو؟**: التعريف بالمحاضرة: هل هي محاضرة دعوية، أم علمية تأصيلية.
- **ماذا؟**: أهداف المحاضرة: ماهي الأهداف المنشودة من القيام بالمحاضرة.
- **لماذا؟**: أهمية المحاضرة: ماهي أهمية إقامة هذه المحاضرة.
- **من؟**: العاملون في المحاضرة: من سيلقي المحاضرة، من سوف يقوم بنشر الإعلانات عنها، من سيقوم بالإعداد والتجهيز.
- **لمن؟**: المستفيدون من المحاضرة: من هم المستهدفون بالاستفادة من المحاضرة، هل غير مسلمين، أم مسلمون جدد، أم من عامة الناس، أم طلبة العلم.
- **أين؟**: مكان تنفيذ المحاضرة: تحديد المكان الذي سوف تقام فيه المحاضرة، هل هو مسجد وفي أي مسجد، هل هي قاعة وأين مكانها ونحو ذلك.
- **متى؟**: زمان تنفيذ المحاضرة: تحديد اليوم والتاريخ التي ستقام فيه المحاضرة، وفي أي وقت من ذلك اليوم، وهل الوقت مناسب للمستهدفين، ومناسب لأهدافها.
- **كيف؟**: طريقة تنفيذ المحاضرة: ماهي الطريقة التي ستنفذ بها المحاضرة،

وما هي طريقة المجيء بالمحاضر وبالحاضرين، وماهي الطريقة التي سوف يرتب فيها جلوس الحاضرين إن كانت في قاعة أو غير ذلك.

◈ **بماذا؟**: وسائل تنفيذ المحاضرة: تجهيز الصوتيات، توفير جهاز عرض إن كان يحتاج إلى ذلك، هل ثمة شهادات، هل هنالك ضيافة للحاضرين أو المحاضر أو غيرهم.

◈ **بكم؟**: تكلفة وميزانية إقامة المحاضرة: كم هو مقدار المال الذي نحتاجه من أجل تكاليف الإعداد والتجهيز وتوفير الاحتياجات والمتطلبات لتنفيذ المحاضرة.

فهذا مثال للتوضيح في كيفية الاستفادة من هذه الأسئلة في عملية التخطيط لأي نشاط دعوي، وبقدر حجم النشاط تكون الإجابة عن أسئلة التخطيط والأعداء للخطة على ضوء الإجابة عنها.

المطلب السادس

أدوات التخطيط

وهي مبادئ وإرشادات ووسائل عامة في التخطيط، ولا ينبغي للقائم بالتخطيط إهمالها:

١- **توافر المعلومات عن الواقع القائم** وعن العمل الذي تسعى لإقامته وإيجاده، فالإلمام بالواقع كما هو عليه من غير زيادة ولا نقصان مؤثرٌ في النجاح؛ لأن الواقع سيكون منطلقاً للمستقبل الذي تخطط له، والمراد هنا: واقع العمل الذي تريد التخطيط له وتطويره وإنجازه لا واقع الحياة كلها.

٢- **تحديد الأهداف** التي تسعى الدعوة لتحقيقها، مرتبة حسب الأولويات، مع التمييز بين الأهداف الأساسية والثانوية، وبين الأهداف القريبة والبعيدة، فإن ذلك مما يساعد على اختيار الأهم منها عند حدوث تضارب أو تداخل بينها، أو عند الحاجة لتقديم برنامج على آخر، أو إلغاء أحدهما أو غير ذلك.

٣- معرفة وحصر ما تحتاج إليه من **وسائل وإمكانات بشرية ومادية** لتنفيذ خطتك وتحقيق أهدافك ومعرفة ما هو موجود منها وما هو المتاح الآن؟ وكيف يمكن إيجاده؟

٤- **قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط** كأساس (داعم) لتكوين قوة عمل متوازنة وفعالة وذات ولاء وانتماء للمؤسسة، وتوفر الوعي بأهمية التخطيط المؤسسي لدى جميع العاملين (تقبُّل).

٥- **تحديد زمان ومكان تنفيذ العمل** وإنجازه ويجب أن يكون تحديد هذين العنصرين واضحاً وضوحاً لا لبس فيه فإن لم يتم ذلك فستبقى الخطة ناقصة حتى يتم استكمال ذلك.

٦- **تحديد من يقوم بتنفيذ العمل** إما بتحديد عينه أو شخصه سواء كان فرداً أو مجموعة.

٧- **توفر مقاييس النجاح** (التقويم)، بحيث تتوفر أدوات ومنهجيات ومعايير واضحة لقياس نجاح العمل وتقييمه بشكل مستمر وذاتي.

٨- وضع **نظام متكامل للمعلومات الإدارية** لتخطيط القوى البشرية يتكامل مع نظام المعلومات الإداري للمنظمة، وذلك حتى يمكن وضع تخطيط سليم للعنصر البشري بالمنظمة.

٩- قياس **مقومات توفر المخصصات المالية** لتنفيذ الخطة، **وثبات المؤسسة واستقرارها الإداري** والمالي.

١٠- حسن الربط بين **أهداف الخطة وأهداف المؤسسة**، وبالتالي يتحقق التكامل بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الشامل للمنظمة.

١١- **تحديد الوسائل والطرق الدعوية المناسبة** والملائمة لكل داعية (عامل/ موظف)، بحسب قدراته وإمكاناته، والمتوافقة مع طبيعة البرنامج والأهداف المرسومة له.

١٢- **تحديد الخطة البديلة** التي تحقق الأهداف المرجوة؛ وجاهزيتها للرجوع إليها عند التعثر في الخطة الرئيسة.

١٣- **الراحة والهدوء** واعتدال المزاج والشعور بالثقة وعدم القلق والتوتر أو الإحباط؛ لأن التخطيط يحتاج إلى جميع قواك الذهنية، نم تفكير وتذكر وخيال كما يحتاج إلى صفاء النفس.

المبحث الثاني:

التنظيم الدعوي

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: تعريف التنظيم.

المطلب الثاني: أهمية التنظيم الدعوي.

المطلب الثالث: أنواع التنظيم الدعوي.

المطلب الرابع: خطوات التنظيم الدعوي.

المطلب الخامس: خصائص التنظيم الجيد للعمل الدعوي.

المطلب الأول

تعريف التنظيم

تعددت تعريفات علماء الإدارة للتنظيم ومن تلك التعريفات:

- **التنظيم:** هو عملية ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة، وتصنيف المهام والوظائف بها، من أجل تحقيق أفضل للأهداف[١].

ويعرف التنظيم كذلك بأنه: «ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال»[٢].

يعتبر التنظيم قيمة إنسانية تقوم على أساسه كل حركات الإنسان وتحركات الأمم والجماعات، بل يتعدى ذلك إلى الكون بكل مكوناته وأجزائه وأبعاده، فالله خلق هذا الكون على نظام يدل على وجوده وكمال قدرته سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ.

والإنسان بطبعه وفطرته السليمة يلجأ إلى التنظيم وترتيب حياته وعلاقاته وفق نظام معين ونسق محدد، وقد تتفاوت قدرات البشرية في التنظيم بتفاوت مستواها وواقعها ومحيطها، فالتنظيم ضرورة إنسانية واجتماعية لتحقق كافة أهداف الإنسان في الحياة.

ويأتي التنظيم في العمل الدعوي ليجسد ضمان تنفيذ الخطط والبرامج بالشكل

(١) الإدارة العامة: محمد رفعت عبد الوهاب ص ٢٧٣.

(٢) الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، طارق عبد أحمد الدليمي ص ١٧٥.

المطلوب والمناسب، وهو مهم على جميع المستويات في المؤسسات والأعمال الدعوية لتنظيم وترتيب العمل، ولتحديد المهام والواجبات التي يقوم بها العاملون، وتوزيع الأدوار، وكذلك تحديد وبيان العلاقة بين أفراد المؤسسة، وتوزيع السلطات وتفويض المسؤوليات والصلاحيات.

وسوف يتم التعرف على وظيفة التنظيم من خلال خمسة مطالب:

- تعريف التنظيم.
- أهمية التنظيم.
- أنواع التنظيم.
- خطوات التنظيم.
- خصائص التنظيم الجيد.

المطلب الثاني

أهمية التنظيم الدعوي

لقد امتاز الإسلام بالتنظيم وبشكل واضح، فالإسلام طرح وعبر إقامته الصلاة في صفوف منظمة تقدم أفضل طرق التنظيم [1].

وتظهر قيمة التنظيم في الإسلام من خلال تنظيم الكثير من العبادات والمعاملات، وفي أدلة القرآن والسنة ما يؤكد على ذلك، قال الله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِهِۦ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنۡيَٰنٌ مَّرۡصُوصٞ﴾ [الصف: ٤].

ولأهمية عملية التنظيم في تجسيد الخطط والبرامج واللوائح والسياسات، كانت

(١) نظرة في الإدارة في الإسلام، مجموعة من العلماء والمفكرين ص ٢٢٠.

محط اهتمام القادة في الإسلام [(١)] عبر التاريخ الإسلامي ومحطاته الكثيرة من خلال تنظيم الجيوش والدواوين وتنظيم المجتمع عموماً.

وتظهر أهمية التنظيم على مستوى العمل الإسلامي، في أن التنظيم وظيفة إدارية تسهم في تحقق أهداف الدعوة، من خلال ما يلي:

١ – التحديد الدقيق لمكانة ودور كل فرد في المؤسسة، وبذلك تتحدد المسؤوليات والسلطات، وبذلك يتمكن كل فرد في المؤسسة من الأداء الأمثل لدوره، والتمثيل الكامل لمكانه.

٢ – التحديد الدقيق لعلاقات العمل عبر سلم الوظائف والهيكل الإداري، بحيث يمكن تحديد نوع العلاقة التي تربط كافة العاملين داخل المؤسسة.

٣– التقليل من مشكلات العمل في المؤسسة مثل:

أ– التداخل في الأدوار والمهام.

ب – التهرب من تحمل المسؤولية.

ج – عدم القدرة على اتخاذ القرارات.

وترجع أهمية القيام بوظيفة التنظيم إلى أنها الأداة الأساسية لتحقيق الأهداف، حيث إن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق التام بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة، حتى لا يحدث أي تضارب أو ازدواج يعوق إعداد الأداء، بالإضافة إلى ذلك فالتنظيم الجيد هو الذي يعمل على إعداد وتهيئة المناخ والبيئة والظروف الملائمة للعمل، وهذا يؤدي حتماً إلى زيادة إنتاجية العاملين ويرفع روحهم

---

(١) المرجع السابق ص ٢٢٠.

المعنوية ويحافظ على كفاءتهم وحيويتهم[١].

المطلب الثالث
أنواع التنظيم الدعوي

نوعان من التنظيم في المؤسسات هما: التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي[٢]:

◈ أولاً: التنظيم الدعوي الرسمي:

وهو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات، بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة، وهذا التنظيم الرسمي يسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة، والنطاق المحدد للمسؤوليات، المكانة الرسمية، وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة.

وهذا في التنظيم الرسمي داخل المؤسسة الذي يحدده الهيكل الإداري، ولائحة توزيع المهام والصلاحيات المبنية عليه.

◈ ثانياً: التنظيم الدعوي غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة.

هذا النوع من التنظيم يظهر نتيجة العلاقات التلقائية أو الاختيارية بين الأفراد

(١) مبادئ الإدارة، محمد الفاتح محمود المغربي ص ٨٨.
(٢) مبادئ إدارة الأعمال، أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، وآخرون ص ١٣١.

داخل المنظمة، حيث يقوم بدور رئيس في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين أو الموظفين كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المستويات التي يطلبها التنظيم الرسمي إما بالزيادة أو النقصان.

إن وجود التنظيم غير الرسمي في أي منظمة قد لا يكون متفقاً أو منسجماً مع التنظيم الرسمي في المنظمة، فقد يملي هذا النوع من التنظيم ضرورة تخطي الرؤساء والمديرين والموظفين، وجملة القول أن التنظيم غير الرسمي تنظيم قوي برغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي، فضلاً عن عدم إمكانية محاسبته على تقصيره أو مكافئته على إنجازه.

المطلب الرابع
خطوات التنظيم الدعوي[1]

وهي سبع خطوات كالتالي:

١- الخطوة الأولى: تحليل أهداف المؤسسة الدعوية، يشمل وصف وشرح الوضع المستقبلي الذي سيتم الوصول إليه بناء على حل المشكلات، وتحويل الترتيب الهرمي للأهداف، وتحديد مجالات عمل وأنشطة المؤسسة الدعوية وإدارتها.

٢- الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الدعوية الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام

(١) للمزيد حول خطوات التنظيم يراجع كتاب الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، محمود الربيعي ص٦٠.

الواجب إنجازها ابتداءً بالأعمال المستمرة «التي تتكرر عدة مرات» وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

٣- الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة الدعوية:

من خلال تجميع الأنشطة المتشابهة ووضعها في وحدة إدارية واحدة، وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة «تكوين الإدارات» ومن أهم هذه الأسس:

أ - التقسيم (التجميع) حسب الوظائف الدعوية.

مثال: لجنة التخطيط والتطوير، لجنة شؤون الموظفين، لجنة البرامج، اللجنة المالية.. إلخ.

ب - التقسيم (التجميع) حسب المنتج الدعوي.

مثال: قسم المحاضرات والدروس، قسم توزيع الكتيبات والمنشورات، قسم الدعوة عبر الإنترنت.

ج - التقسيم (التجميع) حسب المخاطبين بالدعوية

مثال: برنامج دعو ة فتيات المرحلة الثانوية، برنامج دعوة فتيات في المرحلة الجامعية، برنامج دعوة عموم النساء.

د - التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية الدعوية.

مثال: مكتب الدعوة في شرق المدينة، مكتب الدعوة في شمال المدينة، مكتب الدعوة في غرب المدينة.

٤- الخطوة الرابعة: وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية للمؤسسة الدعوية.

أي: تحديد المهام التي يقوم بها العاملون في هذه الوحدة الإدارية.

٥- الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية للمؤسسة الدعوية.

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسيًّا وأفقيًّا.

٦- الخطوة السادسة: رسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدعوية:

على شكل مخطط يطلق عليه «الخريطة التنظيمية» والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي «التنظيم»، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

٧- الخطوة السابعة: إعداد الدليل التنظيمي للمؤسسة الدعوية:

إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي للمؤسسة الدعوية وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها وغير ذلك.

خطوات التنظيم



المطلب الخامس

خصائص التنظيم الجيد للعمل الدعوي[(١)]

التنظيم هو الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية، ومن خلاله يتم تحقيق جميع الوظائف الإدارية ابتداءً من التخطيط وانتهاءً بالرقابة، والاستمرار في العمل بشكل سلس يتم فيه توزيع الأدوار والمسؤوليات، ولقد أجمع العديد من كتاب الفكر الإداري على مجموعة من الخصائص والتي يمتاز بها التنظيم الجيد وهي:

أولاً: تنسيق الجهود الدعوية:

يعمل التنظيم الجيد على تنسيق الجهود بين الوحدات الوظيفية، حيث يمنع هذا التنسيق الازدواجية، ويوفر التكاليف، ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية المتاحة.

(١) المفاهيم الإدارية الأساسية، أحمد يوسف، عبد الهادي عريقات، ص١٤٤.

ثانياً: التخصص الدعوي:

يقتضي مبدأ التخصص إيجاد وحدة تنظيمية وظيفية يشغلها شخص واحد، ومع مرور الزمن تكبر الوظيفة وتزيد مهامها تعقيداً؛ ولذلك فهي مع الزمن تتجزأ، وربما تصبح قسماً فيه عدة وظائف.

ثالثاً: أولوية الأنشطة الدعوية البارزة:

تختلف الأنشطة من حيث أهميتها، فمنها ما هو ثانوي ومنها ما هو أساسي، وعلينا الاهتمام بالنشاط الأساسي أولاً ثم النشاط الثانوي، وإذا كان هناك نشاط مهم ويجب إبرازه فيجب تأسيس وحدة إدارية خاصة بهذا النشاط وإعطاؤه المستوى الإداري الملائم له.

رابعاً: تجنب الهدر والإسراف في الطاقات والأموال:

إن مبدأ التوسع في التخصص يمكن الاستفادة منه في إتقان العمل والتعمق في أدائه، ولكن يجب عدم التوسع في تجزئة الأعمال، وخلق وظائف جديدة لا مبرر لها، لأن ذلك يرتب على المنشأة أو المنظمة تكاليف أخرى، وتتعارض مع العائد المتوقع تحقيقه.

خامساً: التعاون بين الأفراد أو العاملين في الدعوة:

يضع التنظيم الجيد في توزيع الأدوار والوظائف الأساس الواضح للتعاون فيما بين الأفراد أو العاملين، وهذا من شأنه أن يساعد الأفراد والعاملين على التركيز على زيادة إنتاجهم.

سادساً: الاستقرار الوظيفي الدعوي:

يعتبر الاستقرار والثبات للعاملين والأفراد من سمات التنظيم الجيد، والتنظيم الذي يمتاز بكثرة التعيينات والاستقالات لا يعطي الأفراد أو العاملين الاستقرار الوظيفي الذي ينشده كل فرد يعمل في أي منظمة.

سابعاً: مبدأ وحدة القيادة والمرجعية الدعوية:

تضمن وحدة القيادة تنفيذ المرؤوسين لأوامر رئيسهم بشكل أفضل، حيث توفر وحدة القيادة عدم تضارب وحدة الأمر والتعليمات، وبالتالي عدم وضع الأفراد والعاملين في حيرة من أمرهم حال ازدواجية التوجيه.

ثامناً: حصر نطاق الإشراف الدعوي:

وهو أنه لا يصح أن يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به جهده ووقته وإمكاناته.

تاسعاً: المرونة والبساطة في العمل الدعوي:

إن التنظيم الجيد هو الذي يقبل التعديل عليه والتطوير له، وفقاً للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من غير أن يؤثر على الإطار العام للتنظيم.

عاشراً: بناء شبكة اتصالات دعوية فعالة بين العاملين:

إن التنظيم الجيد والمبني على الخطوات العلمية يجب أن يضمن اتصالات فعالة بين العاملين، تكون نازلة أو صاعدة أو أفقية، بين كافة المستويات والوحدات الوظيفية، وبكل سهولة ويسر.

المبحث الثالث:

التوظيف الدعوي

وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: التوظيف تعريفه ومعاييره.

المطلب الثاني: أهمية التوظيف الدعوي.

المطلب الثالث: مهام التوظيف الدعوي الثمانية.

المبحث الثالث
التوظيف الدعوي

تمهيد:

يعتبر العاملون في المؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، وهذه الموارد البشرية تحصل عليها المؤسسة من خلال عملية التوظيف.

فالمؤسسة مطالبة بالجذب للموظفين الجيدين، والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف.

وأي عمل دعوي أو مؤسسة دعوية تريد النجاح والتميز فلابد أن تهتم باختيار العاملين الجيدين فيها، والقيام بتأهيل أولئك العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم؛ لأنهم من سيجسدون العمل في أرض الواقع، ومن يقودون دفة العمل إلى الأمام.

والتعرف على دور التوظيف من خلال المطالب:

- تعريف التوظيف الدعوي ومعاييره.
- أهمية التوظيف الدعوي.
- مهام التوظيف الدعوي.

المطلب الأول
التوظيف تعريفه ومعاييره

- **أولاً: تعريف التوظيف الدعوي:**

تعددت تعريفات التوظيف ومن تلك التعريفات:

التوظيف: «هو العملية التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى

العاملة، والبحث عنها، واختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها، وترغيبهم في العمل فيها»[1].

ويعرف التوظيف بأنه: النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة والملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

- **ثانياً: معايير التوظيف الدعوي في الإسلام:**

ومن القواعد الأساسية لاختيار الكوادر البشرية للعمل والتوظيف قوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]، فقد جمعت هذه الآية الكريمة ركائز التوظيف وهي:

✓ **القوة:** والتي تمثل الكفاءة وإجادة مهارات العمل.

✓ **الأمانة:** وهي الأمانة في تنفيذ العمل، والأمانة في التعامل مع الناس الذين لهم ارتباط بالعمل.

وبمعناه ما جاء في قوله تعالى: ﴿قَالَ ٱجْعَلْنِى عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ ۖ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٥٥].

قال الشيخ السعدي رَحِمَهُ ٱللَّهُ في تفسير الآية: ﴿إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ **أي:** حفيظ للذي أتولاه، فلا يضيع منه شيء في غير محله، وضابط للداخل والخارج، عليم بكيفية التدبير والإعطاء والمنع، والتصرف في جميع أنواع التصرفات، وليس ذلك حرصاً من يوسف على الولاية، وإنما هو رغبة منه في النفع العام، وقد عرف من نفسه من الكفاءة والأمانة والحفظ ما لم يكونوا يعرفونه»[2].

(١) المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، منصور أحمد منصور، ص٩٥.

(٢) تيسير الكريم الرحمن للسعدي ص٤٠١.

المطلب الثاني

أهمية التوظيف الدعوي

الدعوة في العصر الحاضر في حاجةٍ ماسةٍ إلى الداعية المخلص والمؤهل علميًّاً وتقنياً، بمعنى أن يكون مُلماً بالعلم الشرعي الصحيح، وأن يكون في الوقت نفسه قادراً على استخدام مختلف الوسائل الحديثة، والتعامل معها، وتوظيفها لخدمة الدعوة، وبذلك يمكن تبليغ الدعوة إلى الله تعالى وإيصالها إلى الآخرين في كل مكان بوسائل جذابة، وأساليب مُقنعة، وطرائق مختلفة.

والموظف ذو الكفاءة العالية أعزُ من معدَنٍ نفيس، وأغلى من جوهر ثمين، فعن عمر بن الخطاب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أنه قال يوماً لمن حوله: تمنوا، فقال بعضهم: أتمنى لو أن هذه الدار مملوءة ذهباً فأنفقه في سبيل الله. ثم قال: تمنوا، فقال رجل: أتمنى لو أنها مملوءة لؤلؤاً أو زبرجداً أو جوهراً، فأنفقه في سبيل الله وأتصدق. ثم قال عمر: تمنوا، فقالوا: ما ندري يا أمير المؤمنين.

قال عمر: «أتمنى لو أنها مملوءة رجالاً مثل أبي عبيدة بن الجراح، ومعاذ بن جبل، وسالم مولى أبي حذيفة، وحذيفة بن اليمان»[١] رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ.

ويؤكد خبراء إدارة الاعمال إنه مهما تم وضع خطط وأهداف، وصرفت أموال، وحصلنا على أحدث التقنيات التكنولوجية، وبذلنا جهداً، فإنه لن يتحقق لنا النجاح في أي عمل أو مؤسسة إلا من خلال نوعية العمال والموظفين الموجودين في المؤسسة، ولذلك فلعملية التوظيف دور رئيسي في نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها.

---

(١) فضائل الصحابة، أحمد بن محمد بن حنبل، (٢/ ٧٤٠).

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها، خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال، التي يمارسها في المنظمة[(١)].

والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال:

- السعي إلى توفير أفضل العناصر البشرية من الموظفين من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، التي تعمل على الارتقاء بمستوى المؤسسة.
- التقليل من توظيف الشخص الخطأ وغير المناسب، والذي سيكلف المؤسسة الكثير، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الرواتب والنفقات، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك، والتي يترتب عليها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة.

فالتوظيف مهم، ولذلك من الأهمية بمكان اختيار الموظفين الجيدين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتدريب الأفراد من أجل زيادة مهاراتهم، وتحسين قدراتهم.

المطلب الثالث

مهام التوظيف الدعوي الثمانية[(٢)]

التوظيف عملية مكونة من ثمان مهام، وهي خطوات يتم من خلالها توظيف

---

(١) إدارة الموارد البشرية، خالد عبد الرحيم الهيتي ص ٢٢٢.

(٢) إدارة الأفراد، حجاج بن صالح بن حجاج المرعي ص ٢٩.

العاملين وتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، هذه الخطوات الثمانية تتضمن التالي:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية في العمل الدعوي:

هي التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين، وتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، وعدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم لسد هذه الاحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين في العمل الدعوي:

في هذه العملية تقوم الإدارة بجذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف المطلوبة، من خلال الإعلانات عن الوظائف، أو السؤال والاستشارة لمن يعرف أشخاص يقومون بهذه الوظائف.

ثالثاً: اختيار الموظفين في العمل الدعوي:

بعد عملية التوفير، يتم في هذه الخطوة تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظيفة، أو رشحوا للأعمال المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه المواصفات، وخطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو عملية.

رابعاً: التعريف بالمؤسسة الدعوية:

بمجرد اختيار وقبول الموظف للعمل يجب أن يتم دمجه في المؤسسة وتعريفه بها وطبيعة العمل فيها، واطلاعه على سياسات وأنظمة العمل فيها، وماهي المهام المطلوبة منه في العمل.

خامساً: التدريب والتطوير الدعوي:

من خلال التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وذلك لزيادة قدرتهم وتحسن أدائهم ومساهمتهم في تحسين كفاءة العمل في المؤسسة.

سادساً: تقييم الأداء الدعوي:

يتم تقييم أداء الموظفين بين الفترة والأخرى للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة مسبقاً.

سابعاً: قرارات التوظيف الدعوي:

توضيح وتطبيق القرارات المتعلقة بالموظفين مثل: المكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة، وكل ذلك يجب أن يعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة في العمل الدعوي:

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل، يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً وتكون واضحة في لوائح عمل المؤسسة.

المبحث الرابع:

التوجيه الدعوي

وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: تعريف التوجيه الدعوي وعناصره.

المطلب الثاني: أهمية التوجيه الدعوي.

المطلب الثالث: إرشادات حول عملية التوجيه.

المبحث الرابع
التوجيه الدعوي

التوجيه من المراحل المهمة في العملية الإدارية الدعوية، فتأتي وظيفة التوجيه كخطوة طبيعية بعد التنظيم مباشرة، فلا يمكن أداء العمل بكفاية وفاعلية، إلا إذا قام الإداريون والمشرفون بتوجيه مرؤوسيهم وإرشادهم إلى كيفية أداء العمل بالشكل المناسب، وسوف يتم التعرف على وظيفة التوجيه من خلال ثلاثة مطالب:

المطلب الأول
تعريف التوجيه الدعوي وعناصره

أولاً: مفهوم التوجيه الدعوي:

يورد علماء الإدارة عدة تعريفات للتوجيه من أبرزها:

التوجيه: «قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم، وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك»[1].

ويمكن تعريف التوجيه كذلك بأنه: عملية إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين بشأن تنفيذ العمليات التفصيلية اللازمة للوصول إلى أهداف المنظمة.

التوجيه الدعوي: «هو إرشاد الدعاة وغيرهم من الموظفين الإداريين، والفنيين

(١) تنظيم وإدارة العلاقات العامة، بشير العلاق ص ١٠٧.

باتجاه تحقيق الأهداف في مختلف الظروف، فهو عمل مستمر تقوم به القيادات الدعوية بدرجاتها المختلفة من خلال خبرتها العملية، وممارساتها السابقة للدعوة، ويتغلغل في مختلف مراحل إدارة الدعوة، فكل مرحلة تتطلب نوعاً معيناً من التوجيه سواءً كان تخطيطاً، أو تنفيذاً، أو متابعة، أو تقويماً»[١].

ووظيفة التوجيه الإداري تتضمن الإرشاد والتعليم، وخلق الحوافز للأفراد للعمل بأقصى طاقاتهم، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تمكن هؤلاء العاملين من إشباع حاجاتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، وممارسة هذه الوظيفة تعني إصدار أوامر وتعليمات لتمكن الوظائف من إنجاز أعمالها، ويمكن تحقيق جانب من ذلك بالمسؤولية الإدارية التي تهتم بتنمية قدرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، عن طريق التوجيه والتعليم ومراقبة العاملين بفعالية، وتمارس الإدارة داخل المنظمة وظيفة التوجيه من خلال عمليات القيادة والدافعية والاتصال واتخاذ القرارات[٢].

ثانياً: عناصر وأدوات التوجيه الدعوي:

لكي تحقق وظيفة التوجيه دورها فإنها تتطلب عدة أعمال أو أدوات هي:

١- إصدار الأوامر والتعليمات.
٢- النصح والإرشاد المستمر.
٣- التحفيز والتشجيع.
٤- القيادة والتأثير.

(١) الدعوة والإدارة، محمد سعيد مبارك ص ٢٠٦.

(٢) المفاهيم الإدارية الأساسية، أحمد يوسف، عبد الهادي عريقات، ص١٩٧.

المطلب الثاني

أهمية التوجيه الدعوي

تحتل وظيفة التوجيه الحلقة الرابعة من حلقات العملية الإدارية «وظائف الإدارة»، فهي تلي التخطيط والتنظيم والتوظيف، فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة، وبناء هيكلها التنظيمي، وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وفي هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

ووظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، والتوجيه يتميز بأنه وظيفة مركبة تنطوي على العديد من الأنشطة الذهنية والمعنوية والإنسانية إلى جانب كونها وظيفة صعبة لأنها تتعامل مع الإنسان بشكل أكثر قرباً.

ووظيفة التوجيه تتطلب من المدير تهيئة الجو المناسب الذي يستطيع مرؤوسوه من خلاله إظهار وتوظيف قدراتهم الإنتاجية بالكامل، ومما يزيد من صعوبة هذه الوظيفة أن المدير نفسه إنسان تنطبق عليه أيضاً جميع الصفات الإنسانية ومن ثم يكون من الصعب على المدير أن يعزل نفسه عن الموقف، وأن يتجرد من مشاعره تجاه بعض العاملين، و أن يبدي تعاطفه مع بعضهم وتحيزه تجاه البعض الآخر[(١)].

وتعتبر وظيفة التوجيه وظيفة ضرورية وحيوية لإنجاز الأعمال وفقاً لما خطط لها، فعن طريق التوجيه يلتزم المكلفون بهذه الأعمال بالأوامر الصادرة اليهم من الإدارة،

---

(١) المفاهيم الإدارية الأساسية، أحمد يوسف، عبد الهادي عريقات، ص١٩٥.

ويسيرون وفق التوجيهات والإرشادات والتعليمات الموجهة إليهم من الرؤساء:

١- مساعدة المرؤوسين على تنفيذ خطط المشروع من خلال القيام بالمهام المطلوب أداؤها بأسلوب يحقق التكامل بين الجهود البشرية.

٢- تزويد المرؤوسين بالبيانات والمعلومات اللازمة لأداء أدوارهم.

٣- مساعدة المرؤوسين على مواجهة الصعوبات التي قد تواجههم.

٤- تصحيح الانحرافات وتصويب الأخطاء إن وجدت.

كَتَبَ عُمَرُ بن الخطاب ﵁ إِلَى أَبِي مُوسَى الأشعري ﵁ موجهاً له: «أَمَّا بَعْدُ، إِنَّ أَسْعَدَ الرُّعَاةِ مَنْ سَعِدَتْ بِهِ رَعِيَّتُهُ، وَإِنَّ أَشْقَى الرُّعَاةِ عِنْدَ اللهِ مَنْ شَقِيَتْ بِهِ رَعِيَّتُهُ، وَإِيَّاكَ أَنْ تَرْتَعَ فَيَرْتَعَ عُمَّالُكَ، فَيَكُونَ مِثْلُكَ عِنْدَ اللهِ مِثْلُ الْبَهِيمَةِ، نَظَرَتْ إِلَى خَضِرَةٍ مِنَ الْأَرْضِ فَرَتَعَتْ فِيهَا تَبْتَغِي بِذَلِكَ السِّمَنِ، وَإِنَّمَا حَتْفُهَا فِي سِمَنِهَا ، وَعَلَيْكَ السَّلَامُ»(١).

المطلب الثالث

إرشادات حول عملية التوجيه الدعوي(٢)

١- **ضرورة تحديد الهدف الدعوي،** حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة يُبذَل على مستوى الفرد والجماعة داخلها.

٢- **وحدة التوجيه ووحدة الأمر الدعوي** أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

(١) مصنف ابن أبي شيبة (٧/ ٩٤)

(٢) إدارة الأفراد، حجاج بن صالح بن حجاج المرعي ص ٣٢.

٣- **ضرورة التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين** وبين الزملاء في العمل الدعوي، فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

٤-**العدالة في المعاملة مع المرؤوسين في العمل الدعوي**، وعدم وجود أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب.

٥- **التأكد من الحصول على «التغذية الراجعة» بالطريقة الصحيحة في العمل الدعوي**؛ وذلك بإعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم، فإن معرفة المعارضة والسيطرة على سوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

٦- **تجنب الأساليب الخشنة مع الموظفين في العمل الدعوي**؛ كأن يطلب من موظفيك القيام بعمل ما بطريقة مباشرة جافة مثل: قم بكذا، عليك أن تفعل كذا، وإنما إذا أراد المدير للعمل الدعوي أن يأخذ موظفيه التعليمات بجدية فلا بد من تقديمها بأسلوب محبب للنفس، مثلاً: لو تكرمت هل يمكن أن تقوم بكذا..

٧- **الانتباه للكلمات**؛ فإن الكلمات غير المناسبة قد لا توصل الأفكار، كما لا بد من مراقبة نبرة الصوت، فإن معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت بها هذه الأوامر، لا على ذات الأمر.

٨- **عدم إعطاء الكثير من الأوامر**؛ فالمعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين، فلا بد أن تكون التعليمات مختصرة ومباشرة، مع الانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن يطلب منهم البدء في عمل ثانٍ.

٩- عدم النزاع من أجل السلطة؛ فلا بد من محاولة تركيز الاهتمام على الأهداف الواجب تحقيقها، فالفكرة هي أن تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيًّاً على هوى المدير.

١٠- محاولة عدم تمييز أي شخص؛ فمن غير اللائق مثلاً معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة شاقة غير محببة إلى نفسه.

١١- لا يفترض المدير أن الموظفين فهموا كل شيء؛ فلا بد من إعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، ليؤكدوا فهمهم بجعلهم يعرضون ما لديهم من أفكار حول الأهداف.

١٢- لا بد من إعطاء الموظفين في العمل الدعوي التفاصيل للمهمة فقط؛ أما الموظفين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

١٣- الانتباه للتعليمات المتضاربة؛ فلا بد من التأكد من أن المدير لا يقول لموظفيه أمرا ما بينما المشرفون في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

١٤- عدم تكليف العامل النشيط بأعمال فوق طاقته؛ فلا بد من التأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته، وكذلك التأكد من إعطاء الأشخاص الآخرين نصيبهم من العمل أيضاً.

١٥- لا بد أن يكون المدير في المؤسسة الدعوية أقرب للموظفين؛ فمن الخطأ التباهي بالسلطة والمدير الأكثر نضجاً فغالباً ما يكون أكثر قرباً من موظفيه.

المبحث الخامس:

الرقابة الدعوية

وفيه أربعة مطالب:

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الدعوية وأنماطها.

المطلب الثاني: أهمية الرقابة في العمل الدعوي.

المطلب الثالث: خطوات الرقابة في العمل الدعوي.

المطلب الرابع: طرق الرقابة في العمل الدعوي.

المبحث الخامس
الرقابة الدعوية

تشكل الرقابة عنصراً أساسيًّاً في إدارة الأعمال؛ لما يترتب عليها من الاستمرار في النجاح والنمو في الأعمال وتصحيح المسار، ويتبين ذلك من خلال أربعة مطالب:

المطلب الأول
مفهوم الرقابة الدعوية وأنماطها

أولاً: مفهوم الرقابة الدعوية:

تعددت تعريفات علماء الإدارة للرقابة ومن تلك التعريفات:

الرقابة: «هي العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه»[(١)].

وتعرف الرقابة كذلك بأنها: «التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعة، والتعليمات المحددة، والمبادئ المقررة، وتهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديدها، من أجل تصحيحها ومنع تكراراها، وتشمل عملية الرقابة كل شيء من أفراد وأفعال»[(٢)].

---

(١) أصول الإدارة المفاهيم والوظائف الأساسية، منصور بن نايف العتيبي و إبراهيم الزين هجو ص ١٤٣.
(٢) المفاهيم الإدارية الأساسية، أحمد يوسف، عبد الهادي عريقات، ص٢٩٤.

ثانياً: أنماط الرقابة الدعوية[(١)]:

إن إعداد عمليات الرقابة ونشاطاتها جزء هام من أي منهج تخطيطي ناجح، ويمكن تقسيم عملية الرقابة إلى مراحل ثلاث وهي: «وقائية، ومتزامنة، وتقويمية».

١ - الرقابة الوقائية:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى منع الانحراف قبل تسيير العمل، وتُعْرف أيضاً بالرقابة المبدئية أو التوقعية، لقيامها قبل الشروع في التنفيذ واشتمالها على النظر في تطوير السياسات والإجراءات والقواعد التي تضمن سلامة سير العمل.

٢- الرقابة المتزامنة:

تجري الرقابة المتزامنة في أثناء تنفيذ الخطط، وتشمل توجيه النشاطات ورصدها وتصويب مساراتها كلما لزم ذلك.

٣- الرقابة التقويمية:

يتم خلالها تحليل البيانات والمعلومات الواردة عن سير العمل الفعلي وتقويمها، وذلك بهدف دفع العمل إلى الأحسن وتفادي أي انحرافات في النشاط المتوقع، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التجارب الماضية لتصحيح الانحرافات المتوقعة في المستقبل.

كما يتم في هذه العملية توفير معلومات تالية للتشغيل واستخدامها لتحديد الحاجة إلى الإجراءات التصحيحية، ولذا يجب مراجعة كل برنامج في إطار الأهداف التنظيمية وتقويم فعاليته في تحقيق تلك الأهداف، ولا بد في العمل العام من توافر إمكانية قياس الأهداف وتدقيقها سواء من ناحية الكم أو الكيف، كي يمكن الرجوع إليها كمقاييس ومعايير لتقويم العمل.

---

(١) دليل التدريب القيادي، هشام الطالب ص ١٤٥.

المطلب الثاني

أهمية الرقابة في العمل الدعوي

وعلى الرغم من مجيء الرقابة في نهاية العمليات الإدارية إلا أنها تعد عملية مستمرة، فالمدير يمارس دوره الرقابي بشكل مستمر ومتواز مع عمليات التنفيذ، فهو يتابع الأنشطة التنفيذية ويصحح انحرافاتها عن المسار المحدد لها أولاً بأول، وذلك بناء على المعايير التي يتم وضعها مسبقاً والتي توصل إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة.

مثال ذلك: قبطان السفينة.

لا نتوقع من قائد السفينة أن يترك السفينة تسير دون مراقبة وإلا سيجد أنها وصلت إلى مكان مختلف عن المكان الذي انطلقت في بداية مسيرتها للوصول إليه، بل إنه قد يضيع ويجد نفسه في وسط البحر ولا يدري ماذا سيكون مصيره.

وبالتالي فإن عليه مراقبة السفينة والتأكد أنها تسير في طريقها الصحيح وللهدف المحدد، على أن يقوم بتعديل أي انحراف يحدث عن الهدف المطلوب حتى يتمكن من الوصول بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة، وهكذا عمل المدير في إدارة مؤسسته.

الرقابة هي وسيلة الإدارة إلى متابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقاً للخطط الموضوعة، وأن القرارات تنفذ تنفيذاً سليماً، وأن الأهداف المرغوبة سوف تتحقق.

للرقابة صلة وثيقة بالتخطيط: فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشكلات والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كليّاً أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة.

والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية.

وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسؤولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها.

والرقابة لها صلة أيضاً بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم، وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيها أو تذليلها[١].

ومما يوضح أهمية الرقابة أنها تحقق ما يلي:

١-التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية.

٢-التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للخطط.

٣-اكتشاف الانحرافات السلبية والقيام بمعالجتها.

الرقابة في حياة الدعاة:

والداعية المسلم بحاجة أن يكون عنده رقابة ذاتية لأقواله وأفعاله، وكذلك وازع ديني يوجه سلوكه الشخصي، فالأساس في الداعية أن يكون مراقباً ومحاسباً لنفسه قبل أن يظهر للناس ويدعوهم للخير.

فالداعية المسلم الذي يكون عنده يقين بأن الله تعالى يراه ومطلع عليه، عالم بأسراره، رقيب على أعماله، ويستشعر قول الله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَيۡكُمۡ رَقِيبٗا﴾ [النساء: ١]،

(١) المفاهيم الإدارية الأساسية، أحمد يوسف، عبد الهادي عريقات، ص٢٩٥.

وذلك يجعله يقوم بمراقبة نفسه ذاتيًّا، ويقارن بين ما ينوى القيام به، وبين ما يجب القيام به في ضوء ما شرعه الله تعالى، وبقدر ما يعطي الداعية لنفسه من الرقابة والمحاسبة بقدر ما يكون قدوة للآخرين، وكما قيل: «إذا أرادت أن تكون إمامي فكن أمامي».

وكذلك المؤسسات والأعمال الدعوية تحتاج من القائمين عليها أن تكون لديهم مراقبة ومتابعة مستمرة لأداء الأعمال فيها، وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي قد تقع، والتأكد من السير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة التي أسست المؤسسات والأعمال الدعوية من أجلها.

المطلب الثالث
خطوات الرقابة في العمل الدعوي

يتم تنفيذ وظيفة الرقابة من خلال ثلاث خطوات أساسية هي[١]:

وضع المعايير الرقابية

قياس الأداء الفعلي

تصحيح الانحرافات

١- تحديد المعايير الرقابية. ٢- قياس الأداء. ٣- تصحيح الانحراف.

(١) **الرقابة الإدارية**: المفهوم و الممارسة، حسين أحمد الطراونة و توفيق صالح عبد الهادي ص ٤٥.

وتتضح هذه الخطوات الثلاثة على النحو التالي:

◄ الخطوة الأولى: تحديد المعايير الرقابية في العمل الدعوي.

في مرحلة التخطيط وبعد أن يتم تحديد الأهداف التي نرغب في الوصول إليها، يأتي السؤال عن كيفية التأكد من أننا نسير بشكل صحيح باتجاه الهدف، ومن هنا فإنه لا بد أن يكون لدينا أدوات لقياس ما إذا كنا نسير بشكل صحيح، أو أنه يوجد انحراف في الأداء وفجوة بين الأداء الفعلي والأهداف المحددة مسبقاً.

ويمكن أن تأخذ المعايير الرقابية أشكالاً مختلفة، فمنها ما هو كمي، ونوعي، وزمني ومالي، وغيرها.

- **الكمية**: تحديد عدد أو نسبة الأداء المطلوب.

مثال: انجاز ٥٠٪ من المحاضرات الدعوية المحددة خلال ستة أشهر.

- **النوعي**: تحديد جودة المنتج المراد قياسه.

مثال: أن يكون الكتيب الدعوي الذي يتم توزيعه حسن الشكل والإخراج وجيد الطباعة.

- **الزمن**: تحديد فترة زمنية يتم القياس بناء عليها.

مثال: أن يقيم البرنامج ٤ محاضرات دعوية خلال الشهر.

- **المالية**: تحديد التكاليف أو الإيرادات المتوقعة من الأداء.

مثال: أن لا يزيد تكلفة الدورة الدعوية عن مبلغ وقدره...

◄ الخطوة الثانية: قياس الأداء في العمل الدعوي.

لقد تم في الخطوة الأولى وضع المعايير الرقابية، وبعد الانتهاء من وضعها تأتي

الخطوة الثانية، وهي قياس الأداء والتحقق ما إذا كانت الأعمال التي تم إنجازها متفقة مع المعايير، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن الأداء.

وتقييم الأداء تزيد صعوبته كلما انتقلنا من مستوى إداري لمستوى أعلى منه في الهرم التنظيمي، حيث تتصف المستويات الإدارية العليا بالطابع القيادي واتخاذ القرار، ونستطيع القول بأن عملية تقييم الأداء تخص كل شخص بالمنظمة، على أساس الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية محددة، وعلى أساس السلوك والتصرفات للأشخاص الذين يتعامل معهم.

➢ الخطوة الثالثة: تصحيح الانحراف في العمل الدعوي:

بعد أن تتم عملية قياس الأداء تأتي الخطوة الأخيرة من خطوات الرقابة وهي تصحيح الانحراف.

ويُعَدُّ تصحيح الانحراف المطلب الأساسي من عملية الرقابة، فليس المقصود من الرقابة هو فقط اكتشاف الأخطاء، بل المقصود هو تصحيح الانحراف والمساعدة في تحقيق الأهداف.

على ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في الخطوات السابقة نستنتج إذا كان الأداء الفعلي يرقى لمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أم كان ضمن حدود التفاوت أو الاختلاف بالحدود المسموح بها، فإن عملية الرقابة تستمر وتشجع العاملين على الاستمرار بالعمل وتحفيزهم إلى الجودة والإتقان أكثر.

أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به فينبغي إعلام المنظمة المعنية بالعمل أو النشاط بهذا التفاوت / الانحراف، وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب.

وتصحيح الانحرافات يتضمن عناصر منها وهي(١):

١- تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها.

٢- تحديد مجالات الانحراف بالضبط.

٣- معرفة العوامل التي أدت إلى الانحرافات.

٤- معرفة الظروف البيئية للانحرافات.

٥- تحديد جهة المسؤولية عن الانحرافات.

٦- تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة.

٧- تهيئة الظروف والمناخ الملائم للتصحيح.

٨- إجراء التعديلات اللازمة للأهداف إن تطلب الأمر.

المطلب الرابع

طرق الرقابة في العمل الدعوي(٢)

تعتمد الرقابة على عدة طرق من خلالها يتم جمع المعلومات عن الأداء الفعلي وقياسه ومقارنته بالمعايير الرقابية، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

○ أولاً: الملاحظة المباشرة في العمل الدعوي:

والتي من خلالها يقوم المدير أو المشرف بالاطلاع بنفسه على سير العمل ومشاهدة أداء العاملين، وتسجيل ملاحظاته بناء على المعايير المحددة لكل نشاط.

(١) أصول الإدارة المفاهيم والوظائف الأساسية، منصور بن نايف العتيبي و إبراهيم الزين هجو ص ١٤٩.

(٢) الرقابة الإدارية، حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي ص ٥٨.

ثانياً: التقارير الدعوية:

تعد التقارير الأكثر استخداماً في العملية الرقابية، وتعد من أهم الأدوات الرقابية على سير الأعمال إذ ترفع التقارير من أدني درجات التنظيم إلى أعلاه متضمنة معلومات العمل وما تم إنجازه فيه، ونظراً لأن المدير لا يستطيع أن يتفهم دقائق الأمور عن طريق الملاحظة الشخصية لكافة الأعمال فإن التقارير تعينه على ذلك.

وتأخذ التقارير عدة أشكال من أهمها:

أ- تقارير كمية: وهي التقارير التي يتم فيها عرض الأداء الفعلي مقارناً بالمعابير الرقابية وبالنتائج المتوقعة من خلال الأرقام والجداول ليسهل على الإدارة متابعة النتائج والتحقق من عدم وجود أي انحراف عن الخطة.

ب- التقارير الإنشائية: وهي التي يتم عرض نتائج الأداء فيها من خلال الكتابة الإنشائية، وعند كتابة التقارير بهذا الشكل فإنه يجب أن يراعى في كتابتها الترتيب والتسلسل الجيد لعرض الموضوع وبيان انحرافات الأداء عن المعايير المحددة.

ج- الرسوم البيانية: والتي يتم من خلالها عرض النتائج على شكل رسومات أو أشكال بيانية وتساعد الرسوم البيانية المطلع على السرعة في ملاحظة الانحراف بنتائج الأداء ومقارنة النتائج مع بعضها البعض.

ثالثاً: سجلات العاملين في الدعوة:

والغرض من سجل العامل هو التوصل إلى معرفة الزمن الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي يخرجه خلال تلك الساعات وما يحرزه من تقدم في انجاز العمل.

رابعاً: الميزانية التقديرية في العمل الدعوي:

وتعني عملية الميزانية التقديرية تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مع التعبير عنها بالأرقام وهى قوائم للنتائج المتوقعة يعبر عنها بقيم مثل الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات والإنفاق والميزانيات العمومية التقديرية.

خامساً: قياس الأثر في العمل الدعوي:

وتعني عملية التعرف على أثر المؤسسة أو البرامج التي تقوم بها على المشاركين فيها والمستفيدين منها.

الفصل الثالث

مهارات الإدارة الدعوية

وفيه تمهيد وسبعة مباحث:

تمهيد: مقدمات حول المهارات الإدارية الدعوية.

المبحث الأول: مهارة اتخاذ القرارات الدعوية.

المبحث الثاني: مهارة حل المشكلات الدعوية.

المبحث الثالث: مهارة التواصل مع الآخرين في العمل الدعوي.

المبحث الرابع: مهارة التحفيز الدعوي.

المبحث الخامس: مهارة إدارة الاجتماعات الدعوية.

المبحث السادس: مهارة إدارة الوقت في العمل الدعوي.

المبحث السابع: مهارة إدارة الضغوط في العمل الدعوي.

تمهيد

مقدمات حول المهارات الإدارية الدعوية

تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهمًّاً في تطوير أداء العاملين، وتطوير مهاراتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية.

وتعتبر المهارات والأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات، والتفاوض، والاتصال والتخطيط، وغيرها من المهارات، تعتبر من الضروريات لاستمرار الأعمال ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة.

فالمؤسسة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على تطوير مهارات العاملين لديها، لأن هذه المهارات تجعل من يكتسبها يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لاستثمار موارد المؤسسة وإمكاناتها وتحقيق نجاحها.

والمؤمل من كل داعية سواءً كان رجلاً أو امرأة أن يسعى ويبحث عن كافة وسائل تنمية المهارات الشخصية لديه من أجل تحقيق النجاح والتقدُّم الشخصي والدعوي.

كما ينبغي على المؤسسات الدعوية أن تهتم بتنمية المهارات الإدارية لدى المدراء والعاملين فيها حتى تكون على مستوى التحدي الذي يفرضه الواقع اليوم، ومن أجل تحقيق أفضل النتائج في ميدان الدعوة.

◆ أولاً: مفهوم المهارة:

المهارة لغة: مادة: «مهر» الشيء وفيه وبه: أحكمه وصار به حاذقاً، فهو ماهر، ويقال: مهر في العلم وفي الصناعة وفي غيرها[(١)].

---

(١) المعجم الوسيط، إبراهيم مصطفى، وآخرون، باب: الدال، ٢/ ٨٨٩.

المهارة اصطلاحاً: تعني الأداء الذي يقوم به الفرد في سهولة ودقة، سواء كان الأداء جسميّاً أم عقليّاً[١].

ويمكن تعريف المهارات الإدارية بأنها: هي الأمور التي تساعد المدير في تسيير العمل وتطويره، وتحريك العاملين معه وتحفيزهم؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

◆ ثانياً: أنواع المهارات الإدارية:

تنقسم المهارات الادارية التي يُتطلب من أي مدير أن يجيدها ويتقنها إلى ثلاثة أنواع من المهارات الرئيسية[٢]، وهي المهارات الفكرية، والانسانية، والفنية، وهذه المهارات تعتبر متداخلة متكاملة فيما بينها، وهي كالاتي:

(أ) مهارات فكرية: كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، والتخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وغيرها.

(ب) مهارات إنسانية: والتي تعني بالقدرة على التعامل مع الآخرين، والعمل بروح الفريق، وتحفيز الآخرين، والتفاوض معهم، وحسن التواصل.

(ج) مهارات فنية: كاكتساب مهارة استخدام الحاسب الآلي، والبحث والنشر في شبكة التواصل الاجتماعي، وإعداد التقارير، ونحو ذلك.

◆ ثالثاً: أهمية المهارات الإدارية في العمل الدعوي:

يحتاج القائد الإداري إلى العديد من المهارات التي تساعده في تقدير المواقف، وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات المناسبة، وغير ذلك من المهارات التي تساعد في نجاح القائد الإداري وتنفيذ المهام في العمل بكفاءة.

---

(١) معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، فاروق عبده فلية وأحمد عبد الفتاح الزكي ص ٢٤١.

(٢) مبادئ إدارة الأعمال، أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، وآخرون ص ٣٠.

ويعتبر العنصر البشري المؤهل هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، الذي سوف يحقق لها التقدم والنجاح والتطور.

وإدارة الدعوة كغيرها من الأعمال تحتاج إلى دربة وخبرة، ومن المهم على القائمين بالعمل الدعوي أن يهتموا بتنمية مهارات إدارة الدعوة في المساجد، أو المؤسسات الدعوية، أو في غيرها من الجهات التي يكثر تواجد الدعاة فيها، فقوة الدعوة في قوة دعاتها، وجودة إدارة مؤسساتها، وامتلاكهم المهارات اللازمة التي ترفع كفاءة الدعاة، وتزيد من فاعليتهم، وترفع مستوى أداء من يديرون الدعوة فيتحسن النشاط الدعوي تبعاً لذلك.

◈ رابعاً: مراحل اكتساب المهارات الدعوية:

يكتسب الإنسان المهارات من خلال الممارسة والتكرار «فما تكرر تقرر»، ويتم اكتساب أي مهارة يدوية أو فكرية من خلال أربع مراحل وهي[1]:



(١) علم التفكير، صلاح صالح معمار ص٢٨.

☑ **المرحلة الأولى: عدم الوعي وعدم التمكن من المهارة.**

الإنسان في بداية طريقه لاكتساب أي مهارة لا يعرف شيئاً عن تلك المهارة، فقبل أن يستخدم الحاسب الآلي لا يعرف شيئاً عن الحاسب الآلي، ولا يعرف ماهي فوائده، ولا كيفية العمل عليه، فهذه هي مرحلة عدم الوعي بالمهارة، وعدم التمكن من المهارة.

☑ **المرحلة الثانية: وجود الوعي وعدم التمكن من المهارة.**

بعد أن يسمع عن الحاسب الآلي ويعرف الكثير عنه، يصبح عنده معرفة بالحاسب، ولكنه لم يعرف بعد كيفية العمل عليه، ولا يملك المهارة في التعامل معه، وهذه هي مرحلة الوعى بالمهارة، وعدم التمكن من تلك المهارة.

☑ **المرحلة الثالثة: الوعي والتمكن من المهارة.**

ثم بعد أن يتعلم كيفية العمل على الحاسب الآلي، فإنه كلما فتح الجهاز أخذ يركز في كل ما تعلمه وطبق ذلك خطوة بخطوة، فهو يمارس ما تعلمه بوعى كامل، فهذه مرحلة الوعي والتمكن من المهارة.

☑ **المرحلة الرابعة: اللاوعي والتمكن من المهارة.**

أما بعد فترة من ممارسته للعمل على الحاسب الآلي يصبح عنده المهارة، ويفتح الجهاز ويعمل عليه بمهارة فائقة دون أن يكون واعياً للخطوات التي يفعلها بصورة كاملة، فهو يمارس مهاراته على الجهاز وبسرعة دون أن يكون واعياً للخطوات التي يقوم بها كما كان واعياً أثناء تعلمه في أول مرة، فالمهارة الآن أصبحت في اللاوعي.

وجميع المهارات التي نتعلمها في حياتنا لا بد وأن تمر بهذه المراحل الأربعة.

وكذلك المهارات الدعوية التي نحتاج من الدعاة أن يكتسبوها، ومهارات إدارة العمل الدعوي، فإنه يتم تعلمها واكتسابها من خلال هذه المراحل الأربع:

في البداية: قد لا يكون عند الداعية أو من يقوم بإدارة العمل الدعوي معرفة ووعي بالمهارات المطلوبة واللازمة، وليس عنده تمكن منها، ثم تأتي المرحلة الثانية: التي فيها يتم تعريف الدعاة ومن يديرون العمل الدعوي بالمهارات التي ينبغي عليهم أن يكتسبوها وأن يتعلموها من أجل النجاح في إدارة المؤسسات الدعوية، والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب، وفي هذه المرحلة يتحقق الوعي والمعرفة بتلك المهارات ولكن لم يحصل التمكن منها واكتسابها، وفي المرحلة الثالثة: من خلال التدريب والتطبيق والممارسة لتلك المهارات الإدارية يتم اكتسابها والتمكن منها وتحصل هنا مرحلة الوعي بالمهارة والتمكن منها، ثم في المرحلة الرابعة: من خلال الاستمرار في تطبيق تلك المهارات والتمرس عليها، تصبح تلك المهارات عادة ملازمة وتلقائية لمن يقومون بإدارة الأعمال الدعوية، وبالتالي يظهر فائدة تلك المهارات وثمارها الطيبة على العمل الدعوي.

المبحث الأول:

مهارة اتخاذ القرارات الدعوية

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: مقدمات حول مهارة اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات الدعوية.

المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرارات الدعوية.

المطلب الرابع: وسائل مهمة في اتخاذ القرارات الدعوية.

المطلب الخامس: ما بعد اتخاذ القرارات الدعوية.

المبحث الأول
مهارة اتخاذ القرارات الدعوية

تعتبر مهارة اتخاذ القرار من أبرز المهارات الإدارية، ولذا ألفت فيها الكتب وعقدت لها الدورات والدبلومات المتخصصة، لما لها من نتائج وآثار، ولما تحتويه من خطوات وسائل إدارية تحقق النجاح بإذن الله ونوجزها في خمسة مطالب:

المطلب الأول
مقدمات حول مهارة اتخاذ القرار

❑ أولاً: تعريف اتخاذ القرارات:

أ- تعريف القرار: تعني كلمة قرار: البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله وما لا يجب، للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية(١).

ب- تعريف عملية اتخاذ القرارات: هي عملية الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة للوصول إلى تحقيق هدف معين(٢).

ومن خلال التعريف يمكن استنتاج أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقيّاً في الوصول الى حلٍّ أمثل.

---

(١) اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها و مراحلها، نوال عبد الكريم الأشهب ص١٤.

(٢) المرجع السابق ص١٥.

❑ ثانياً: أنواع القرارات:

هنالك عدة تصنيفات لأنواع القرارات المتخذة في أي منظمة أو مؤسسة ومن تلك التصنيفات، القرارات المبرمجة وغير المبرمجة(١):

١- القرارات المبرمجة (روتينية):

هي القرارات المخططة مسبقاً والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية التعامل مع القضايا الروتينية والمتكررة والمعروفة.

ومن أمثلة القرارات المبرمجة: هي ما يوجد في لوائح الشؤون المالية وشؤون الموظفين. فمثلاً: إذا تكرر غياب أحد الأفراد للمرة الثانية يمكن اتخاذ قرار بتوجيه إنذار كتابي يرفق بملفه وذلك وفقاً للائحة جزاءات العاملين.

٢- القرارات غير المبرمجة (أساسية):

وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة مسبقاً، كما أنها تتناول قضايا جديدة وغير معروفة وغير متكررة الحدوث، ولها آثار هامة على نشاط المنظمة في المدى الطويل، ومن ثم لا يوجد مسار واضح أو طريقة حاسمة لاتخاذ القرار بشأنها.

ومن الأمثلة على القرارات غير المبرمجة بالنسبة للمؤسسة الدعوية: هل تقوم المؤسسة بإدخال أنشطة دعوية جديدة ضمن برامجها وأعمالها.

فمثلاً: إذا لم تكن المؤسسة الدعوية تقوم بالدعوة إلى الله تعالى من خلال شبكة الإنترنت، وقررت إدراج هذا النشاط ضمن برامجها وأعمالها، فهذا النوع من القرارات يعتبر قرار غير مبرمج، لأنه يعتبر قضية جديدة، وقد يكون له أهمية كبيرة للمؤسسة،

---

(١) نظريات اتخاذ القرارات، مؤيد عبد الحسين الفضل ص١٤.

ويتطلب فريق عمل وميزانية خاصة به، ولابد عند اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات من السير وفق الخطوات العملية لاتخاذ القرار السليم.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا في المؤسسة هي قرارات مبرمجة، أما القرارات غير المبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.

❑ ثالثاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في أحكامنا وقراراتنا، وفي تحديد نشاطاتنا وأولوياتنا، ولا يمكن عزل مفاهيمنا وقيمنا عن أي قرار نتخذه، وتنشأ المشاكل في أنَّ كلٍّ منا له مفاهيمه وقيمه ورؤيته للعالم الخاصة به، فتتأثر قراراتنا بعدة أمور وهي:

- قيمنا ومعتقداتنا.
- شخصيتنا واهتماماتنا.
- طموحاتنا وتوقعاتنا.
- ذكاؤنا.

لذا حتى تحصل على قرار أكثر موضوعية، عليك أن تدرك الخطوات العملية المنهجية التي تساعدك في اتخاذ قرارات رشيدة وصائبة.

❑ رابعاً: أنماط المديرين في اتخاذ القرارات.

هنالك عدة أنماط للمدراء أثناء اتخاذ القرارات، ومن أبرزها ثلاثة أنماطٍ:

١-المدير المتردد في اتخاذ القرار:

وهذا المدير لا يستطيع عادة أن يصدر قراراً نهائيًّا، فعند ظهور مشكلة ما في العمل، أو موقف معين يحتاج فيه إلى اتخاذ قرار مناسب، يبدأ هذا المدير المتردد في تأجيل اتخاذ القرار، والهروب منه، وإذا قام أحياناً بإصدار قرار فإنه يلبث فترة ثم يقوم بتغييره،

ولا يستطيع تحمل النتائج المترتبة على اتخاذ ذلك القرار؛ لأن ثقته بقدراته وإمكاناته مهزوزة، وهذا الأمر يؤدي إلى إشاعة الفوضى والارتباك في العمل.

٢- المدير المتسرع في اتخاذ القرار:

يتصف هذا النوع من المدراء بنفاذ الصبر وحب المخاطرة، والثقة المفرطة بالنفس مما يجعله يتخذ قرارات متسرعة، تؤدي إلى الفشل وخيبة الأمل، فالتسرع غالباً ما يأتي بنتائج سلبية، ويؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، وفي الحديث عن أنس بن مالك رضي الله عنه، أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: **(التأني من الله، والعجلة من الشيطان)**[1]، «قال المناوي في شرح الجامع الصغير: أي هو الحامل عليها بوسوسته؛ لأن العجلة تمنع من التثبت والنظر في العواقب وذلك مُوقعٌ في المعاطب، وذلك من كيد الشيطان ووسوسته، وقال عمرو بن العاص رضي الله عنه: «لا يزال المرء يجتني من ثمرة العجلة الندامة»[2].

٣-المدير الحكيم في اتخاذ القرار:

يميل هذا النوع من المدراء إلى جمع المعلومات عن الموقف الذي يريد اتخاذ القرار فيه، كما يقوم بالاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة، ويتشاور معهم في ذلك، فقراراته غالباً مبنية على إجماع الفريق وتأييده، كما يقوم باتخاذ القرار وفق خطوات واضحة ومدروسة، ينظر فيها إلى عواقب ومآلات اتخاذ ذلك القرار، وهذا النوع من المدراء غالباً ما يحالفه التوفيق والنجاح في اتخاذ القرارات.

(١) السنن الكبرى للبيهقي ١٠/ ١٧٨ (٢٠٢٧٠)، وحسنه الألباني في السلسلة الصحيحة (١٧٩٥).
(٢) تحفة الأحوذي ٦/ ١٢٩.

المطلب الثاني

أهمية اتخاذ القرارات الدعوية

يمارس الإنسان اتخاذ القرارات في حياته اليومية، فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا، إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم.

ومن وقت لآخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة؛ فعند حصوله على الثانوية العامة يقرر هل يتجه للعمل؟ أو يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي سوف يعمل فيه.

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات.

فاتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ومقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة أو مؤسسة يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن صواب القرارات وفاعليتها.

ومن هنا تتخلص أهمية تلك المهارة في النقاط التالية:

١- اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية: لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي

وظيفة إدارية «كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة» ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

٢- القرار السليم مفتاح النجاح: القرار السليم الذي يتخذه الشخص أو المسؤول المناسب في الوقت المناسب يؤدي إلى نتائج إيجابية، ونجاحات باهرة.

٣- القرار الخاطئ طريق الفشل: يؤدي اتخاذ القرار الرديء إلى الإحباط، وتبديد المال، وانخفاض المعنويات، وتقهقر الأداء، وحصول الفشل.

المطلب الثالث

خطوات اتخاذ القرارات الدعوية[١]

إن القرارات الروتينية قد تتخذها من واقع الخبرة أو الفطرة السليمة أو المنصب، بينما هناك قرارات أكثر جدلاً وصعوبة، والتي تؤثر في العمل، وتتطلب اتخاذها خطوات عملية ومنهجية على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من القرارات الدعوية.

لا بد أن نعرف بداية ما هو الهدف من هذا القرار، والتفكير في النتائج التي سوف نجنيها من القرار، إنَّ تحديد الأهداف هو بداية انطلاقٍ نحو اتخاذ القرار الصائب.

الخطوة الثانية: جمع المعلومات.

يُعتبر جمع المعلومات هو الخطوة الثانية من خطوات اتخاذ القرار، ويُساعد في بلوغ الأهداف المحددة والوصول إليها، ويجب أن تكون المعلومات:

(١) مبادئ إدارة الأعمال، أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، وآخرون ص ١٠٩.

- **ذات صلةٍ وارتباطٍ بالموضوع**: لترشيد الوقت والتكاليف الإدارية.
- **مزودةً بالتفاصيل**: خصوصاً في اتخاذ القرارات الجاهزة للتنفيذ.
- **دقيقة**: فإن قوة القرار تنبع من دقة المعلومات التي ارتكز عليها اتخاذ القرار.
- **كاملة**: فإن اكتمال المعلومات مثل دقة المعلومات تزيد من قوة اتخاذ القرار.
- **مصادر المعلومات:**

▪ **المصادر البشرية**: يعتبر الأشخاص مصدراً سهلاً ومباشراً للمعلومات، خصوصاً عندما يكونون من الخبراء والمتخصصين.

▪ **المصادر المكتوبة أو اليدوية**: وهي تشمل التقارير والكتب والمقالات والإحصاءات والتي تعد مسبقاً.

▪ **مصادر المعلومات التكنولوجية**: وتشمل قواعد البيانات والأقراص والإنترنت.

➢ الخطوة الثالثة: تحديد الخيارات المتاحة للقرار:

إن عملية اتخاذ القرار المنهجية تكمن بذكر كل الخيارات المحتملة والمتاحة، ويمكن فعل ذلك بطريقة عقلانية عند وضوح الهدف من القرار أو تحديد معايير محددة للقرار، وعند البحث عن الخيارات لأي قرار؛ فإن عقلك سيقع في شرك الأفكار الثابتة، لذا أطلق العنان لعقلك ليسبح في الخيال الواسع لإيجاد الخيارات، ومن ثم اختيار الخيار الملائم لقرارك.

ومن المهم التفكير بطريقة إبداعية لتوليد حلول وخيارات جديدة ومبتكرة.

➢ الخطوة الرابعة: تقييم الخيارات المتاحة للقرار:

هذه المرحلة هي أهم مراحل اتخاذ القرار، وهي تقييم الخيارات المتاحة للقرار

ومن ثم اختيار الخيار الأفضل، فعملية تقييم الخيارات المتاحة واختيار أفضلها ملاءمة هي التي من خلالها سوف تتخذ قرارك.

وعملية التقييم تتم من خلال:

- تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل.
- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل، ويتعين تقييم كل بديل وتقدير النتائج المتوقعة من الأخذ به في المستقبل.
- ما مدى مراعاة كل حل بديل للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة داخل المؤسسة.
- الاستشارة لذوي الخبرة بموضوع القرار.
- وضع معاير موضوعيه لتقييم كل بديل.
- ترتيب البدائل تنازليّاً بحسب أهميتها.

➢ الخطوة الخامسة: اختيار البديل المناسب (اتخاذ القرار):

اختيار البديل الذي يتوفر فيه أعلى مستوى من حيث: إمكانية التنفيذ عمليّاً، والوفاء بالهدف بالشكل المكتمل تماماً بقدر الإمكان، والأقل قدراً من الآثار السلبية.

فيكون هو الخيار الأفضل للقرار بناءً على مدى تحقيقه للأهداف، وتلبيته لمعظم المعايير المرغوبة.

المطلب الرابع
وسائل مهمة في اتخاذ القرارات الدعوية

أولاً: الاستشارة في اتخاذ القرارات:

ويُقصَد منها سؤال أهل العلم والخبرة بما ينوي الشخص القيام به واتخاذ قرار فيه، فالإنسان بطبيعة خِلْقته عاجز عن إدراك جميع جزئيات الحياة وبتعاونه مع مَن يَثِق بهم بالاستشارة ربما يستطيع أن يجمع أطرافَ القرار.

وقد أمر الله سبحانه نبيه ﷺ أن يستشير أصحابه، وأثنى على المؤمنين بأن أمرهم شورى بينهم، قال تعالى: ﴿وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ﴾ [الشورى: ٣٨]، وإذا كان الله تعالى قد أمر نبيه بالمشاورة فغيره أولى بالمشورة.

قال ابن القيم رَحِمَهُ ٱللَّهُ مبيناً هديه ﷺ في الاستشارة: «فلما سمع رسول الله ﷺ بمسيرهم إليه استشار الصحابة، فأشار عليه سلمان الفارسي بحفر خندق يحول بين العدو والمدينة، فأمر رسول الله ﷺ به؛ فبادر إليه المسلمون وعمل بنفسه فيه»(١).

ثانيا: من صفات المستشار:

- أن يكون صاحب دين وتقى.
- أن يكون عاقلاً مجرباً.
- أن يكون عالماً بما يستشار فيه.

(١) زاد المعاد في هدي خير العباد، ابن القيم ٣/ ٢٤٢، ومشورة سلمان الفارسي بحفر الخندق من الأخبار التي اشتهرت في كتب السيرة النبوية ولم يُذكر له إسناد، وممن ذكره ابن هشام حيث قال: (يقال إنّ سلمان الفارسي أشار به على رسول الله ﷺ سيرة ابن هشام ٢/ ٢٢٤، ولم يسق له إسناد.

فمن يدير الأعمال والمؤسسات الدعوية عليه القيام باستشارة العاملين معه، وكذلك يستشير من لهم خبرة سابقة في ميدان الدعوة، عند القيام باتخاذ قرارات مهمة، فالاستشارة تساعد في نجاح القرارات المتخذة وقبولها.

فالاستشارة قبل اتخاذ القرار تساعد المدير على توسيع تفكيره ورؤيته للأشياء، وتنور بصيرته على أمور وأبعاد لم يكن له أن يراها بتفكيره الشخصي فقط، مما سيجعله ملمًّا بالعديد من وجهات النظر الأخرى والأبعاد المختلفة لأي قرار يريد أن يتخذه.

ثالثاً: الاستخارة في اتخاذ القرارات:

الاستخارة تكون في التردد بين فعل أمر أو تركه، وتكون أيضاً في التردد بين أمرين، فيلتجئ الإنسان إلى الله سبحانه خالق السموات والأرض وخالق الناس، يسأله أن يختار له خير الأمرين، راجياً الصواب في القرار، والتوفيق والسداد في الأمر.

عن جابر بن عبد الله رضي الله عنهما، قال: كان رسول الله ﷺ يعلمنا الاستخارة في الأمور كلها، كما يعلمنا السورة من القرآن، يقول: (**إذا هم أحدكم بالأمر، فليركع ركعتين من غير الفريضة، ثم ليقل: اللهم إني أستخيرك بعلمك وأستقدرك بقدرتك، وأسألك من فضلك العظيم، فإنك تقدر ولا أقدر، وتعلم ولا أعلم، وأنت علام الغيوب، اللهم إن كنت تعلم أن هذا الأمر خير لي في ديني ومعاشي وعاقبة أمري** -أو قال عاجل أمري وآجله- **فاقدره لي ويسره لي، ثم بارك لي فيه، وإن كنت تعلم أن هذا الأمر شر لي في ديني ومعاشي وعاقبة أمري** -أو قال في عاجل أمري وآجله- **فاصرفه عني واصرفني عنه، واقدر لي الخير حيث كان، ثم أرضني**) قال: (**ويسمي حاجته**)[1].

وذكر الحافظ ابن حجر عن بن أبي جمرة قوله: «الحكمة في تقديم الصلاة على

(١) صحيح البخاري، كتاب الصلاة، باب ما جاء في التطوع مثنى مثنى (١١٠٩).

الدعاء أن المراد بالاستخارة حصول الجمع بين خيري الدنيا والآخرة، فيحتاج إلى قرع باب الملك ولا شيء لذلك أنجع ولا أنجح من الصلاة لما فيها من تعظيم الله والثناء عليه والافتقار إليه مآلاً وحالاً»[١].

فعندما يقف الداعية أمام العديد من الخيارات التي لا يستطيع أن يحدد الأفضل منها، ولا يدرك مدى أثرها المستقبلي عليه وعلى عمله ودعوته، فحينئذ يفوض أمره كله إلى الله، تعالى، ويطلب منه العون والتوفيق والسداد، ويصلي صلاة الاستخارة ليعينه الله تعالى على اتخاذ القرار الأصلح والأنسب له.

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرارات:

هنالك العديد من الحالات تكون القرارات الجماعية أفضل من القرارات الفردية، وهنالك بعض الحالات تكون القرارات الفردية أفضل من الجماعية، وهذا كله يختلف بحسب المدير والأفراد وكذلك الموقف والظروف التي تتخذ فيها القرارات.

١- القرار الفردي:

يستخدم القرار الفردي عندما يكون القرار من السهل الوصول إليه، وعندما تكون معرفه الجماعة محدودة جدًّا بخصوص الموضوع المعين، أو في حاله المسائل ذات الطبيعة العاجلة.

ويلاحظ ان القرارات الخاصة بمقابله الطوارئ والحالات العاجلة تعتبر من أفضل النماذج للقرارات التي يتخذها الفرد، فالقرار يجب أن يتخذ دون تأخير، وتعتبر القرارات التي تتخذ في الأزمات الاختبار الحقيقي لقياس كفاءه المدير وقدرته.

(١) فتح الباري لا بن حجر العسقلاني١١/ ١٨٦.

٢- القرار الجماعي:

ويكون عن طريق المشاركة في صنع القرار بأن يدعو المدير مرؤوسيه ليشاركوا بمعلوماتهم وخبراتهم وآراءهم في تشخيص موقف يدعو للأهمية، ثم تحديد البدائل وتقيمها وحتى اختيار البديل الأنسب، وتقديم مقترحاتهم في كل مراحل اتخاذ القرار.

وللمشاركة في اتخاذ القرارات العديد من المزايا ومنها:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، من خلال تكامل المعلومات والآراء والخبرات والتجارب والأفكار لكافة المشاركين في عمليه صنع القرار.
- يكون القرار المتخذ بالمشاركة أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس ورغبة صادقة.

خامساً: ابتكار الأفكار والعصف الذهني في اتخاذ القرارات:

في كثير من المؤسسات تستخدم العديد من الوسائل والتقنيات لاتخاذ القرارات، ومن هذه الوسائل: ابتكار الأفكار بالعصف الذهني، وذلك لإيجاد العديد من الخيارات والحلول البديلة، التي تساعد في الوصول إلى أفضل الخيارات المتاحة لاتخاذ القرار.

الهدف الأساسي من طريقة ابتكار الأفكار هو السماح للعقل بالانطلاق في إيجاد العديد من الأفكار والبدائل والخيارات الإبداعية من أجل التوصل إلى أنسب القرارات.

سادساً: قواعد طريقة ابتكار الأفكار[1]:

١- تحديد قائد لحلقة النقاش، يشرح الموضوع وما الهدف المطلوب التوصل إليه.

٢- الأفكار المطروحة ملك للجميع، وبإمكان أي من المشاركين الجمع بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرة أو تعديلها بالحذف والإضافة.

(١) أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، زياد حمد القطارنة ص ٢٢٦.

٣- تشجيع المشاركين على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار دون التفات لنوعيتها، والترحيب بجميع الأفكار المتعلقة بالموضوع.

٤- التركيز على الكم المتولد من الأفكار فكلما زادت الأفكار المطروحة كلما زادت الاحتمالية بأن تبرز من بينها فكرة أصيلة وجيدة.

٥- تحظر جميع المقاطعات والانتقادات للأفكار التي يشارك بها أعضاء الفريق، لأنها تعترض تدفق الأفكار، وتمنع بعض الأفراد من عرض أفكارهم.

٦- يدون كاتب الحلقة كل ما قاله المشاركون.

٧- بعد الانتهاء من الحلقة تصنف هذه الأفكار وتقيم، وتوضع لائحة بالأفكار الأكثر ملاءمة.

المطلب الخامس

ما بعد اتخاذ القرار

☜ **أولاً: تقديم القرار للمنفذين وإبلاغهم به.**

- يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار، حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج.
- عند إعلان القرار للمعنيين به ينبغي الكياسة والفطنة في صياغة نص القرار وتبليغه، حتى يتم تلقي القرار بالقبول، ويسهم في تحقيق هدف ذلك القرار.
- من المناسب ذكر الدواعي والأسباب التي دعت لاتخاذ ذلك القرار.

- ومن المناسب ذكر ما هي التغيرات المتوقع حدوثها نتيجة ذلك القرار، والمهام المطلوبة من كل موظف.

☜ ثانياً: متابعة التنفيذ للقرار وتقييم النتائج:

لا يعني اتخاذ القرار انتهاء العملية؛ بل لابد من التأكد من تنفيذ القرار والالتزام به، وذلك من خلال وضع خطه لتنفيذ القرار تتضمن ما يلي:

١- الهدف من القرار. ٢- النشاط الذي سيؤدى.

٣- من سينفذ؟ وأين سيتم التنفيذ؟

٤- كيف سيتم التنفيذ؟ وبماذا سيجري التنفيذ؟

٥- متي سيبدأ التنفيذ ومتي سينتهي؟

فقد يتم إصدار القرار في توقيت معين بينما يبدأ تنفيذه في وقت لاحق، وكذلك إذا بدأنا في تنفيذ القرار فلابد من الاستمرار فيه؛ حتى تتحقق النتائج المرجوة منه، فكم هنالك من قرارات تم اتخذاها والبدء فيها، ولكننا لم نستمر، وبالتالي لم تتحقق النتائج المقصودة منها.

فلا بد إذاً من تنفيذ القرار والاستمرار فيه، وتقييم النتائج أولاً بأول، حتى تتحقق الأهداف المنشودة.

المبحث الثاني:

مهارة حل المشكلات الدعوية

وفيه مطلبان:

المطلب الأول: مقدمات حول مهارة حل المشكلات.

المطلب الثاني: خطوات حل المشكلات الدعوية.

المبحث الثاني
مهارة حل المشكلات الدعوية

إن الأعمال الميدانية تتسم بأنها تحتاج لمهارة حل المشكلات بشكل أكثر من الأعمال الفكرية أو المكتبية وذلك بناء على طبيعة الميدان وما يعترض العامل فيه من أمور أو مقاطعاتٍ أو مستجداتٍ، ولذا فمهارة حل المشكلات تعتبر جزءاً رئيساً من العمل الإداري الدعوي، ونلخص ذلك في مطلبين:

المطلب الأول
مقدمات حول مهارة حل المشكلات

◆ أولاً: تعريف حل المشكلات:

المشكلة: هي عبارة عن وضع صعب ومعقد يواجه الإنسان، وليس له حل واضح وبسيط، ويمكن أن تكون المشكلة عائقاً أمام ما نريد تحقيقه.

وفي علم الإدارة تمثل المشكلة الإدارية معوقاً أو حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بجودة عالية.

تعريف عملية حل المشكلات: مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد أو المجموعة مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها، والخبرات والتجارب والمهارات التي اكتسبها في التغلب على وضع غير مرغوبٍ فيه، بهدف السيطرة عليه،

والوصول إلى حلٍّ له[١].

◆ ثانياً: أهمية حل المشكلات:

لا حياة بلا مشاكل، ولكن لا مشاكل بلا حلول، فالحياة مليئة بالعقبات والمشاكل والصعوبات، وما من مشكلة إلا ولها حل -بإذن الله تعالى- فلا تفقد الأمل.

فلا راحة كاملة في الحياة الدنيا، إذ مهما يعيش الإنسان ويتنعم فيها فلا بد أن يصيبه الكدر شاء ذلك أو كره، قال تعالى: ﴿وَنَبْلُوكُم بِٱلشَّرِّ وَٱلْخَيْرِ فِتْنَةً ۖ وَإِلَيْنَا تُرْجَعُونَ﴾ [الأنبياء:٣٥]، وعن صهيب رضي الله عنه قال: قال رسولُ اللهِ ﷺ: (عَجَباً لأمرِ المؤمنِ إنَّ أمْرَه كُلَّهُ لهُ خيرٌ وليسَ ذلكَ لأحَدٍ إلا للمُؤْمنِ إنْ أصَابتهُ سَرَّاءُ شَكَرَ فكانتْ خيراً لهُ وإنْ أصَابتهُ ضَرَّاءُ صَبرَ فكانتْ خَيراً لهُ)[٢].

طُبِعَتْ على كَدَرٍ وأنتَ تريدُها   صفواً من الأحزان والأكدار[٣]

ويعتبر حل المشكلات إحدى المهارات الرئيسة التي يحتاجها الإنسان في حياته اليومية وفي عمله وإدارته للأعمال، فهذه المهارة أصبحت متطلباً هاماً من متطلبات الحياة.

والداعية بحاجه ماسة لأن يكون لديه مهارة عالية في حل المشكلات وإزالة العقبات التي تعترض طريق الدعوة، وتعترض الداعية في محيطه الأسري والاجتماعي، وكذلك حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسات والأعمال الدعوية، فالدعوة الإسلامية مهمة صعبة تحتاج إلى بذل وعطاء، وتضحية بالمال والنفس من أجل تحقيق أهدافها، وطريق الدعوة مليء بالأشواك والعقبات، وكل ذلك يحتاج إلى تهيئة الوسائل المناسبة، وحل المشكلات العارضة.

(١) الطرق الإبداعية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، منال أحمد البارودي ص ٤٤.
(٢) صحيح مسلم، كتاب الرقاق، باب: المؤمن أمره كله خير (٧٦١٠).
(٣) مفيد العلوم ومبيد الهموم، محمد بن العباس الخوارزمي ص (٢٦٢) والبيت لأبي الحسن التهامي.

وكلما كانت الدعوة عظيمةً وإلى أمرٍ عظيمٍ كانت المشكلات التي تواجهها أكبر والعقبات في طريقها أكثر وأخطر، ويعتمد نجاح مثل هذه الدعوات على مدى قدرتها على حل تلك المشكلات ومواجهة تلك العقبات.

والدعوة إلى الله ليس شيء من الدعوات أعظم منها ولا أكرم ولا أجل؛ ولذلك كانت العوائق والعقبات في طريقها أكبر من غيرها وأقوى، «يا ضعيف العزم أين أنت، والطريقُ طريقٌ تعب فيه آدم، وناح لأجله نوح، ورُمي في النار الخليل، وأُضجع للذبح إسماعيل، وبيع يوسف بثمن بخس ولبث في السجن بضع سنين، ونُشر بالمنشار زكريا، وذبح السيد الحصور يحيى، وقاسى الضرَّ أيوب، وعالج الفقر وأنواع الأذى محمد ﷺ، تزهو أنت باللهو واللعب»[١].

وينبغي للدعاة أن يعلموا أن من التفريط في حق الدعوة، أن تهمل المشكلات والعقبات، ويتجاهل أمرها، حتى تتمكن في طريق الدعوة ويصعب علاجها، كما أن من الإفراط أيضاً من أن تضخمَّ الأخطاء والمشكلات، فتُصَوَّرُ المشكلة الخفيفة والخطأ الصغير عقبةً كؤوداً يعجز الناس عن حلها وتصحيحها، فتوقع الناس في اليأس والقنوط.

ذلك لأنه: ما من داءٍ إلا وأنزل الله له دواءً، وما على الدعاة إلا أن يجتهدوا في معرفة الداء وتشخيصه، ويبذلوا وسعهم في علاجه، والحد من انتشاره، ويفكروا في طرق الوقاية منه، فالأمر كله بيد الله تعالى[٢].

(١) الفوائد لابن القيم ص ٤٢.
(٢) بصائر دعوية، فتح الدين محمد أبو الفتح البيانوني ص ٩٣.

◆ ثالثاً: أنواع المشكلات الدعوية:

تنقسم المشكلات من حيث تطورها، إلى ثلاثة أقسام:

١- **مشاكل متفاقمة:** وهي التي تكبر مع الزمن وهذه المشاكل من الخطر تركها من دون حل، ومن الأمثلة عليها: عدم حسن إدارة وتنمية الموارد المالية للمؤسسة الدعوية، فاستمرار هذه المشكلة قد يؤدي إلى نفاد أو ضعف الميزانية وبالتي تتوقف عدد من المناشط الدعوية أو تضعف، وربما يصل في نهاية المطاف إلى توقف وإغلاق المؤسسة بأكملها.

٢- **مشاكل ثابتة:** وهي التي ليس لها حل سوى التأقلم معها، ومن الأمثلة عليها: أن يكون مبنى المؤسسة قديماً وضيقاً ولا يوجد فيه مرافق كافية للإدارات والمناشط التي تطمح المؤسسة أن تكون عليها، ولا تسمح إمكانيات وموارد المؤسسة أن تنتقل إلى مبنى آخر، فهذه مشكلة ينبغي التأقلم عليها.

٣- **مشاكل متلاشية:** هي المشاكل الوقتية والزمانية التي تكون لفترة محددة مثل: غياب شخص أو سفر موظف لفترة محدودة ثم عودته.

من الخطر ترك المشكلة تتفاقم فلابد من المبادرة إلى حلها قبل أن تزداد وتصبح كارثة.

مثال من الحياة اليومية: مشكلة تسوس الأسنان في البداية يكون هناك سوء تصرف وهو عدم الاهتمام بنظافة الأسنان، يؤدي إلى نشوء مشكلة وهي تسوس الأسنان، بعد ذلك تتصاعد المشكلة وتصبح أزمه إذا لم نحاول حل المشكلة فيزداد التسوس وينتشر في جذور وعصب الأسنان، وبسبب عدم الحد من هذه المشكلة تتفاقم أيضاً وتصبح كارثه وتسبب التهابات في اللثة وصداع وألم في الجسم كله.

وكذلك فإن المشكلات الإدارية التي تظهر في العمل ينبغي حلها ومعالجتها حال ظهورها ولا تترك حتى تتفاقم وتكبر فيصعب حلها، ويترتب عليها آثار سلبية، كما ينبغي على القائمين على الأعمال الدعوية المبادرة إلى إزالة العقبات التي تعترض طريق الدعوة، وحل المشكلات التي تواجه الدعاة قبل أن تتفاقم تلك المشاكل وتزداد وتنتشر فتضعف مستوى الأداء الدعوي، وتكون عقبة كؤود تحول دون أن تحقق المشاريع والبرامج الدعوية الأهداف المؤمل منها.

◆ رابعاً: أدوات حل المشكلات الدعوية:

من الأدوات التي تستخدم في تحليل المشكلات وفي إيجاد الحلول لها أداة «مخطط عظمة السمكة»[1] هو أداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد الأسباب المحتملة بغرض إيجاد مجموعة من الحلول التكاملية للمشكلة.

خطوات بناء المخطط:

١- نرسم مخطط هيكل السمكة، بواسطة رسم خط أفقي «العمود الفقري المركزي للسمكة» ونرسم رأس السمكة بشكل مثلث أو دائرة.

٢- نسجل المشكلة الرئيسة في رأس السمكة.

٣- نقوم بجمع المعلومات من المشاركين عن الجوانب الرئيسة للعمود الفقري للسمكة، ونرسم خطوطاً قبالة العمود الفقري المركزي. نسجل العناصر الرئيسة التي تؤثر في هذه المشكلة في مكانها بحسب التخطيط.

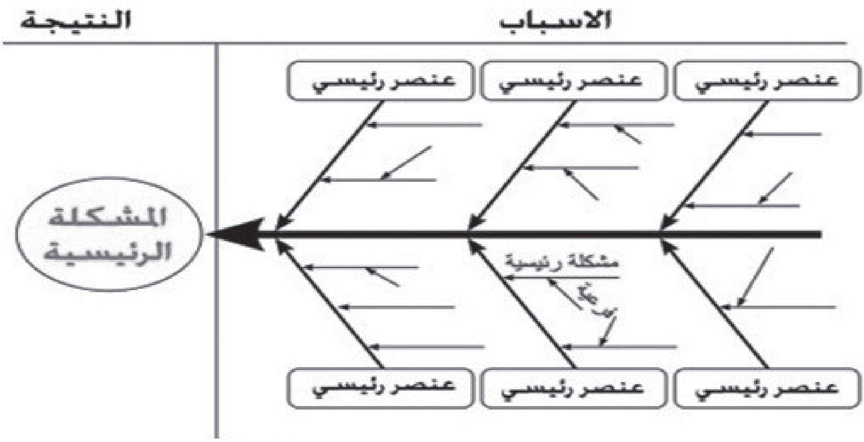
٤- يتم استخراج كل المشاكل التي قد تكون سبباً في كل عنصر كما يمكن إخراج عناصر فرعية من كل عنصر رئيس، وهكذا نحدد الأسباب الفرعية للأسباب الرئيسة للمشكلة على فروع العمود الفقري للسمكة.

---

(١) إدارة الجودة الشاملة، خالد بني حمدان، وعطا الله علي الزبون ص ١٤٠.

٥- ثم نقوم بوضع خطة لمعالجة وحلّ المشكلة من خلال التعرف على الأسباب الحقيقية لها.

رسم توضيحي لمخطط عظمة السمكة



◆ خامساً: أسباب الفشل في حل المشكلات الدعوية:

- التفسير الخاطئ للمشكلة، أو عدم تعريفها بشكل جيد.
- عدم الالتزام الجدي بحل المشكلة من أحد المستويات الإدارية المختلفة.
- عدم كفاية المعلومات التي تم جمعها، أو عدم صحة هذه المعلومات.
- التقصير في تحليل المعلومات، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في عملية التحليل.
- اختيار بديل غير مناسب من ضمن البدائل المتاحة ليكون هو الحل الأفضل للمشكلة «وقد يكون ذلك بسبب عدم أهلية الشخص الذي قام باختيار البديل».

المطلب الثاني

خطوات حل المشكلات الدعوية

هنالك خمس خطوات لعلاج المشكلات وحلها، على النحو التالي[(١)]:

✓ الخطوة الأولى: إدراك وجود المشكلة وتحديدها.

قد يتعرض عدد من الأشخاص لنفس المشكلة، فيشعر بها البعض منهم، ويحاول أن يقوم بحلها، بينما البعض الآخر لا يدركون أن هناك مشكلة، ولا يشعرون بها إلا بعد أن تستفحل ويصعب حلها.

والمشكلات قد تبرز فجأة في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى تظهر المشكلة بصورة تدريجية دون أن نلاحظها أو نشعر بها.

لكي نستطيع أن نقوم بحل المشكلة التي تواجهنا؛ لا يكفي أن نشعر بها فحسب، بل علينا أن نحددها ونبين أبعادها، ونتعرّف عليها جيداً، لأننا في حالة عدم تحديد المشكلة بشكل جيد وصحيح، قد نسلك طريقاً خاطئاً في الحل، وعند وصولنا لآخر الطريق نجد أنفسنا في المكان الخطأ، ونجد المشكلة التي نريد أن نعالجها ونقضي عليها ما زالت موجودة.

✓ الخطوة الثانية: تحليل المشكلة ومعرفة الأسباب:

قد يتطلب الوصول لحل المشكلة معرفة أسبابها الحقيقية، وذلك توفيراً للجهد والوقت اللذين عادة ما يستهلكان في التركيز على الأسباب غير الحقيقية للمشكلات، ويمكن من خلال هذه الخطوة أيضاً جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة.

(١) الطرق الإبداعية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، منال أحمد البارودي ص ٤٧.

✓ الخطوة الثالثة: تحديد الحلول والبدائل:

في هذه الخطوة يتم وضع العديد من الحلول والبدائل التي يمكن أن تكون حلاً للمشكلة التي نقوم بعلاجها.

ولابد من وجود ذهن متوقد يستطيع القيام بالتحليل والمقارنة، والوصول لأكبر عدد من الحلول والبدائل الممكنة.

كيف يمكننا توليد بدائل عديدة ومبتكرة؟

لتوليد البدائل والحلول المبتكرة يمكننا أن نستخدم مهارات التفكير، ومهارة العصف الذهني.

✓ الخطوة الرابعة: اختيار الحل الأفضل:

بعد القيام بوضع مجموعة من الحلول للمشكلة في الخطوة السابقة؛ فعلينا القيام بتقييم كافة الحلول والتأمل في نتائجها المحتملة ومتطلبات تنفيذها، من أجل التوصل إلى الحل الأمثل لتلك المشكلة.

✓ الخطوة الخامسة: تنفيذ الحل وتقييم النتائج:

إن البديل الذي قمنا باختياره بعد بذل الوقت والجهد، وسخرنا جميع الإمكانيات لكي يظهر إلى النور، يعد لا قيمة له إذا لم نقم بتنفيذه لكي نقضي على المشكلة التي نحن بصدد حلها، هل تم القضاء على المشكلة؟

يبقى السؤال المهم الذي يجعلنا نتأكد من أننا نجحنا في الوصول لهدفنا وهو الوصول لحل المشكلة وانتهائها.

أما إذا بقيت المشكلة ولم يتم حلها، فيدل ذلك على أننا أخطأنا في بعض أو كل خطوات حل المشكلة، ويجب أن نبحث عن السبب الذي أدى لهذا الفشل، وفي أي الخطوات كان الخطأ.

المبحث الثالث:

مهارات التواصل مع الآخرين في العمل الدعوي

وفيه مطلبان:

المطلب الأول: مقدمات حول مهارات التواصل مع الآخرين.

المطلب الثاني: مهارات التواصل الشخصي.

المبحث الثالث
مهارات التواصل مع الآخرين في العمل الدعوي

يعتبر التواصل هو الحبل الذي يربط بين العمليات وبين العاملين من جهة، وبين العاملين من جهة أخرى، ولذا فإن النجاح في مهارة التواصل يعتبر عنصراً مهمّاً في العمل الإداري المؤسسي والجماعي، ونلخص مهارة التواصل في مطلبين:

المطلب الأول
مقدمات حول مهارات التواصل مع الآخرين

◈ أولاً: تعريف الاتصال:

هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والمجموعات من أجل الوصول إلى أهداف معينة[١].

◈ ثانياً: أهمية مهارات الاتصال:

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية، فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال، إلى تبادل المشاعر، ونقل الأفكار، واستعراض الأخبار، وتناقل وجهات النظر، وتوفير المعلومات وتبادل الخبرات.

ومهارة التواصل مع الآخرين من أهم المهارات التي يحتاجها الإنسان، ويتوقف عليها جزء كبير من فاعليته وتأثيره، ونجاحه في حياته وفي عمله.

---

(١) مبادئ إدارة الأعمال، أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، وآخرون ص ٢٣٨.

كما تزداد أهمية تعلم مهارة التواصل مع الآخرين بالنسبة للدعاة والقائمين على العمل الدعوي الذين يقومون بالدعوة والتوجيه والنصح والإرشاد، وتبليغ دين الله تعالى، فالدعوة والأعمال الدعوية إنما هي عبارة عن نشاط اتصالي يستهدف تغيير واقع الناس إلى الأفضل والأمثل وفق منهج الإسلام القويم.

تتضح أهمية مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين في المؤسسات والأعمال من خلال تحقيقها ما يلي(١):

١- النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في «٨٥٪» منه على البراعة الاتصالية و«١٥٪» فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

٢- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للمدعوين والعاملين.

٣- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة.

٤- الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين «٧٥-٩٥٪» من وقت المديرين، هذا فضلاً عن أعمال الداعية أو مدير المؤسسة الدعوية التي تعتبر كلها اتصالات.

٥- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.

٦- أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

٧- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين.

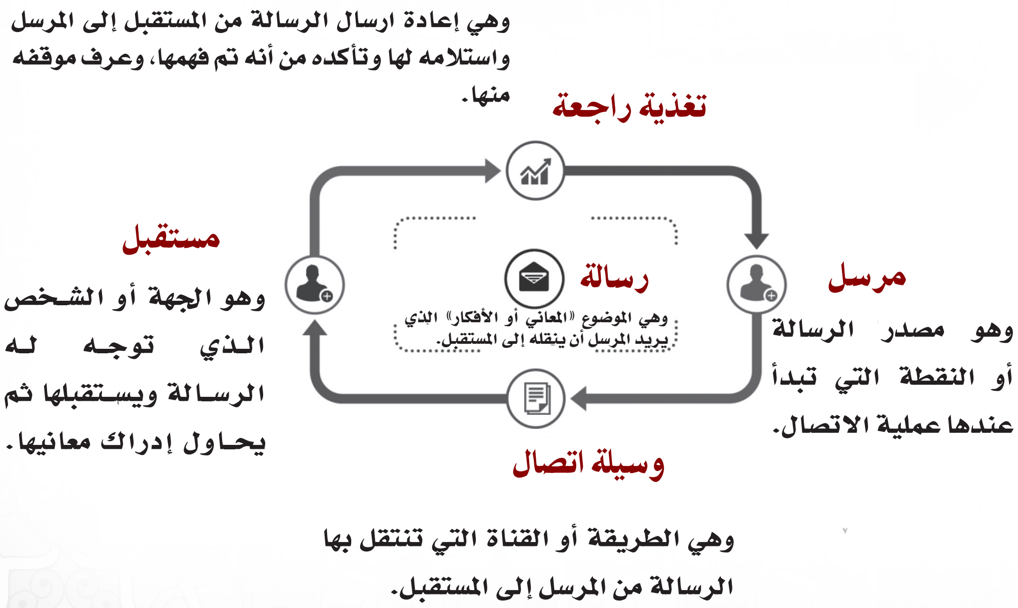
---

(١) مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، زكريا الدوري وزملاؤه ص ١٦٤.

◈ ثالثاً: عناصر الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: «المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل، التغذية الراجعة».

- **المرسل**: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.
- **الرسالة**: وهي الموضوع «المعاني أو الأفكار» الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل.
- **الوسيلة**: و هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- **المستقبل**: و هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة، ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها.
- **التغذية الراجعة**: وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.



◈ رابعاً: وسائل الاتصال:

توجد عده وسائل للاتصال، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة منها[١]:

١- الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل «المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات»، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة.

٢- الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل لتي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل «المنشورات، والتقارير، والتعاميم، والمذكرات، والمقترحات، والشكاوى».

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، وتأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

٣- الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق «الإشارات أو الإيماءات، وتعبيرات الوجه، وحركة العينين واليدين، وطريقة الجلوس»، ويطلق عليها لغة الجسد.

---

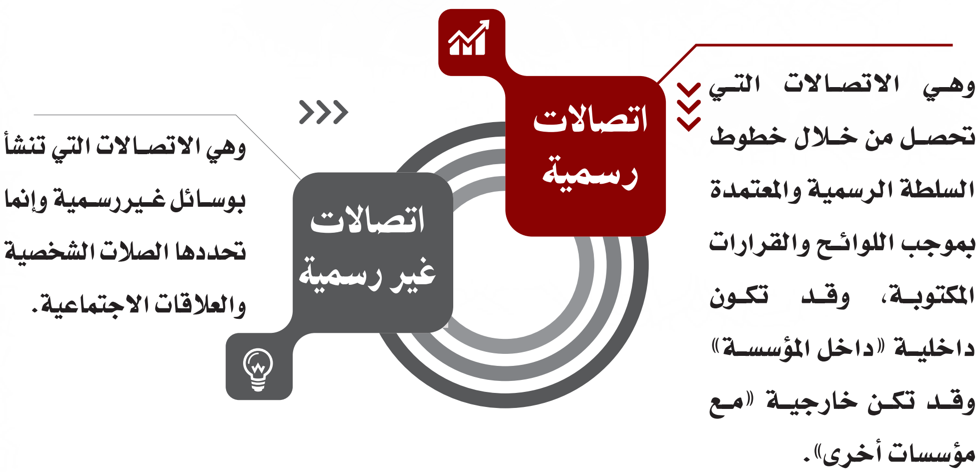
(١) مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، زكريا الدوري وزملاؤه ص ١٦٦.

وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال، وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٩٠٪ من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضاً.



خامساً: أنواع الاتصالات:

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات ومن ذلك أنها تنقسم إلى قسمين:



أنواع الاتصالات الرسمية:

وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أقسام:

اتصالات نازلة

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية.

١

الاتصالات الأفقية

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة « مثل اتصال مدير المؤسسة بمدير آخر أو الدعاة ببعضهم البعض».

و يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً كتنسيق العمل ، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات و الإقلال من حدة الصرعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

٣

٢

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في الدعوة إلى مدير المؤسسة.

وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء.

اتصالات صاعدة

◈ سادساً: مبادئ الاتصال الأساسية:

١- الاتصال يقوم على فهم الآخرين والتآلف معهم:

فهم شخصية الآخر وتحديد نمط إدراكه يساعد كثيراً في تحقيق التآلف معه، وفهمك لطبيعة شخصية الآخر سوف يساعدك كذلك على تحديد الصوت المناسب

لها، فيكون صوتك متوافقاً مع صوت الشخص الآخر من حيث السرعة والنبرة والشدة، وهذا بدوره يحقق التوافق والانسجام مع الآخرين.

وكذلك حاول أن تجعل حركاتك متوافقة مع حركة الآخر؛ حركة اليدين، أو الرجلين، أو الرأس، أو طريقة الجلوس.

٢- أظهر اهتماماً حقيقيًّا بالشخص:

على قدر اهتمامك بالناس يكون اهتمامهم بك، فالناس تبحث عمن يهتم بهم ويتفقد أحوالهم، ويسأل عنهم، لاسيما في هذا الزمان الذي انشغل فيه كل امرئ بنفسه.

والناس في حاجة إلى من يهتم بهم، فبمجرد أن ترفع سماعة الهاتف لتسأل عن شخص، أو ترسل إليه رسالة على الجوال حتى تجد ذلك الشخص يمتن لك على هذا الصنيع امتناناً عظيماً.

وقد كان رسولنا ﷺ يُظهر اهتمامَه بكل فرد من أصحابه الكرام، حتى يشعر كل فرد منهم بأهميته وبما يملك من طاقات؛ فيسعى لخدمة دينه وأهله ومجتمعه، فكان ﷺ يعامل كلَّ من يلقاه بمهارات؛ من احتفاء، وتفاعل، وبشاشة؛ حتى يشعر ذلك الشخص أنه أحب الناس إليه، يقول جرير بن عبد الله البجلي رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: «ما حَجَبَنِي النبي ﷺ مُنْذُ أسلمت ولا رآني، إلا تبسم في وجهي»[١].

وعن مالك بن الحويرث رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قال: أتينا النبي ﷺ، ونحن شببة متقاربون، فأقمنا عنده عشرين ليلة، فظن أنا اشتقنا أهلنا، وسألنا عمن تركنا في أهلنا، فأخبرناه، وكان رفيقاً رحيماً، فقال: **(ارجعوا إلى أهليكم، فعلموهم ومروهم، وصلوا كما رأيتموني أصلي، وإذا حضرت الصلاة، فليؤذن لكم أحدكم، ثم ليؤمكم أكبركم)**[٢].

---

(١) صحيح البخاري، كتاب الأدب، باب التبسم والضحك (٥٧٣٩).

(٢) صحيح البخاري، كتاب الأدب، باب رحمة الناس والبهائم (٥٦٦٢).

٣- تقدّير الأشخاص الذين تتعامل معهم:

التقدير حاجة فطرية يبحث عنها البشر، كل البشر يرغبون في أن يكونوا شيئاً مذكوراً فالإنسان بداية يبحث عن الطعام والشراب، فإذا تمكن من ذلك بحث عن الأمن، فإذا تمكن من ذلك بحث عن التقدير، فإذا تمكن من ذلك بحث عن الإنجاز.

إن الناس يبحثون عمن يقدرهم في هذه الحياة، وإذا وجدوه تمسكوا به وأحبوه حبًّاً شديداً.

وإلى جانب ذلك فإن التقدير يعطي الشخص دفعة إيجابية قوية جدًّاً إلى الأمام، ويبني في الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح، ويثبت الإنسان في مواقف الشدائد والمحن.

وقد كان النبي ﷺ يقدر مواهب صحابته الكرام من خلال تشجيع المحسِن والثناء عليه؛ ليزداد نشاطاً وإقبالاً على ذلك، كما كان من تقديره ﷺ للصحابة الكرام إطلاق الألقاب التي فيها ثناء عليهم، لما يقدمونه من إنجاز وخدمة للإسلام والمسلمين، فعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: **(أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان بن عفان، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي بن كعب ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح)**[١].

---

(١) سنن الترمذي، أبواب المناقب، باب: مناقب معاذ بن جبل، وزيد بن ثابت،.. (٣٧٩٠)، وقال: هذا حديث غريب، وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة، (١٢٢٤).

المطلب الثاني

مهارات التواصل الشخصي

هنالك عدة مهارات للنجاح في التواصل الشخصي مع الآخرين، ومثل هذه المهارات يحتاج إليها الداعية حتى يكسب الآخرين ويؤثر فيهم، وكذلك يحتاج إلى هذه المهارات من يدير الأعمال الدعوية من أجل كسب العاملين معه وتوجيههم، وهذه المهارات كالتالي[(١)]:

✧ المهارة الأولى: اتصال العين:

يقول أحدهم: العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة ومصوبة، أو يمكن أن تهين كالركل والرفس، أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فانه يمكنها بشعاع رقتها وعطفها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة.

واتصال العين هي المهارة الأكثر تأثيراً بين تأثيراتك الشخصية المتعددة، عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر.

✧ المهارة الثانية: مهارة الوضع والحركة:

أن الطريقة التي تظهر بها نفسك جسمياً يمكن إن تعكس كيف تظهر نفسك عقليّاً، والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك عادة تعطي الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون، وليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة للوقوف أو التحرك لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق.

---

(١) مهارات الاتصال الإداري والحوار، عبد الله حسن مسلم ص ٨٥.

✧ المهارة الثالثة: ملامح وتعابير الوجه:

ملامح وتعابير الوجه يُستنتج منها بعض الإشارات، وردود الأفعال، وبعض الانطباعات الأولية، كما نبني عليها حكماً على شخصية هذا أو ذاك، فتعابير الوجه تظهر ما إذا كان الشخص متفتح وقريب من الآخرين أو منغلق.

وصاحب الوجه المبتسم والحازم الجاد في بعض الأحيان يكون متميزاً في اتصاله مع الآخرين، فالابتسامة طريق مختصر لكسب القلوب، ومفتاح لهداية النفوس، وقد كان رسول الهدى ونبي التقى محمد ﷺ من أشرح الناس صدراً، وأبهاهم وجهاً، وأكثرهم تبسماً، فكان يمتلك نفوس أصحابه رضي الله عنهم بابتسامته المشرقة، وضحكته الهادئة اللطيفة، ليكسب قلوبهم، ويفوز بودهم، ليقبلوا على هديه، ويرتضوا نهجه، ويجيبوا دعوته، عن عبد الله بن الحارث بن جزء رضي الله عنه أنه قال: «ما رأيت أحداً أكثر تبسماً من رسول الله ﷺ»[1].

✧ المهارة الرابعة: اللبس والمظهر:

يجب أن تعلم إن الانطباع الذي تتركه لدى الآخرين في أول مقابلة لا يمكن تكراره، وتتكون لدينا انطباعات آنية واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي نراهم فيها، ويقدر الخبراء أن ٥٠٪ من انطباع الآخرين عنا «السلبي أو الايجابي» يتكون في الثواني الخمس الأولى، وأن ٩٠٪ من شخصيتنا يتم تغطيتها باللباس.

لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا، وأن نلبس ونتزين ونظهر بمظهر لائق يتناسب مع شخصيتنا ومع البيئة التي نكون فيها.

(١) سنن الترمذي، أبواب المناقب، باب: في بشاشة النبي ﷺ (٣٦٤١)، وقال: هذا حديث غريب، وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة (١٢٢٤).

وقد حث الإسلام على الاهتمام باللباس الحسن النظيف، والتجمل والزينة لا سيما في مواطن اجتماع الناس ولقاءاتهم، قال تعالى: ﴿يَٰبَنِيٓ ءَادَمَ خُذُواْ زِينَتَكُمۡ عِندَ كُلِّ مَسۡجِدٖ﴾ [الأعراف: ٣١]، وعن أبي الدرداء رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: **(إنكم قادمون على إخوانكم فأصلحوا رحالكم، وأصلحوا لباسكم، حتى تكونوا شامة في الناس، فإن الله لا يحب الفحش ولا التفحش)**[(١)].

قال ابن الأثير: «حتى تكونوا كأنكم شامة في الناس» الشامة: الخال في الجسد معروفة، أراد: كونوا في أحسن زي وهيئة حتى تظهروا للناس وينظروا إليكم، كما تظهر الشامة وينظر إليها دون باقي الجسد»[(٢)].

فينبغي على الداعية مراعاة حسن هيئته، والاهتمام بالأناقة الشخصية، والمظهر العام فإن ذلك طريق إلى قبول قوله ودعوته.

✧ المهارة الخامسة: الصوت والتنوع الصوتي:

صوتك: هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل رسالتك، فهو مثل وسيلة النقل، والصوت رسول الحيوية والطاقة، فيجب أن ينقل الإثارة والحماس اللتان تشعر بهما.

ونغمتك الصوتية ونوعيتها تشكل أربعة أخماس من رسالتك، بمعنى أن نغمة حبالك الصوتية والرنين والإلقاء تشكل أربعة أخماس من المصداقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك كأن تكون تتحدث على الهاتف أو الإذاعة مثلاً.

فأغلبنا يصبح حبيساً لأنماط عاداته الصوتية، بينما نستطيع في الحقيقة يمكن

---

(١) سنن أبي داود، كتاب اللباس، باب ما جاء في إسبال الإزار (٤٠٨٩) وسكت عنه، فهو صالح عنده، وقال شعيب الأرناؤوط في تحقيقه: إسناده محتمل للتحسين، وصححه الحاكم في المستدرك ٥/ ٢٥٨، وابن مفلح في الآداب الشرعية ٣/ ٥٢٢، والسيوطي في الجامع الصغير (٢٥٦)، وضعفه الألباني في الضعيفة (١٢/ ٢٠).

(٢) النهاية في غريب الحديث والأثر، ابن الأثير، ٢/ ٤٣٦.

أن نغير عادتنا ونتعلم عادات جديدة، فإن التنوع الصوتي وسيلة عظيمة تجعل الناس مهتمين بما يسمعون ومنشغلين به.

✧ المهارة السادسة: اللغة غير المنطوقة (وقفات، كلمات):

يكون تواصل الناس أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة، ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق، ولا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بنفس الطريقة إلى يتحدث بها إلى مجموعة من العلماء.

استعمال لغة واضحة وملائمة مع مستمعيك بوقفات مخطط لها تحسن استعمال اللغة، فالوقفات عنصر مكمل للغة، والمتحدث البارع يستعمل وقفات طبيعية بين الجمل، والخطباء البارزون يتوقفون أحياناً ويختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعيهم.

كما ينبغي التخلص من الأصوات التي لا معنى لها، والكلمات غير المفهومة التي تعتبر حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح، ومن أمثلة ذلك «آه...- أوه... - يعني».

✧ المهارة السابعة: إشراك المستمع:

من المهم القدرة على الاحتفاظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه وإشراكه فيما تقول، عندما تتكلم وعندما تكون منهمكاً في عملية الاتصال فإنك تكشف أفكاراً وآراءً وتحاول أن تحرك الناس تجاه فعل ما أو تقنعهم بالموافقة، وإذا لم تستطع إشراك مستمعيك فإنك تفقد الكثير من إمكانية التأثير فيهم.

وفي حقيقة الأمر المستمع سواءً كان شخصاً أو أشخاص فإنهم يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة، ولذا أنت تحتاج إلى تحريك كل أحاسيسهم وكل

عقولهم، وكلما كان المستمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومتفاعلاً مع ما تقول كلما ازدادت قدرتك على إقناعه برسالتك.

✧ المهارة الثامنة: استخدام المرح:

الدعابة واحدة من أكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال، بعض الناس جذابون ومحبوبون بطبعهم، وآخرون يجب أن يتعلموا ليكونوا كذلك، وروح الدعابة مهارة قابلة للتعلم، ويمكن أن تتعلم استعمال هذه المهارة بكل يسر وسهولة.

ليست الفكاهة هدفاً بحد ذاتها ولكنها وسيلة للوصول إلى الآخرين والارتباط معهم، ومن خلالها تجعل بينك وبين مستمعيك علاقة وُدٍّ واتصالٍ جيد، ومساعدتهم على التمتع بالاستماع إليك.

✧ المهارة التاسعة: الذات الطبيعية:

أن تكون صادقاً تعكس شخصيتك الحقيقية في كل ظروف الاتصال، فكن على طبيعتك ولا تحاول أن تتصنع في حركاتك ومواقفك لإظهار المثالية، وأن يكون لديك الثقة في نفسك وتقبلها.

فيساعد التصرف بشكلٍ طبيعيّ على زيادة الثقة بالنفس، وزيادة القدرة على فهم الآخرين، والتواصل معهم، حيث إنَّه يوطِّد العلاقة فيما بينهم، كما يزيد من الشعور بالمحبَّة والراحة.

✧ المهارة العاشرة: الإصغاء والاستماع للآخرين:

يعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع المدير من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

المبحث الرابع:

مهارة التحفيز الدعوي

وفيه مطلبان:

المطلب الأول: أهمية التحفيز الدعوي.

المطلب الثاني: أنواع التحفيز وشروطه.

المبحث الرابع
مهارة التحفيز الدعوي

التحفيز: هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين، أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف[١].

ويمكن تعريف التحفيز بأنه: تنمية الرغبة لدى العاملين في القيام بسلوك معين أو بذل مستوي أعلي من الجهد، بما يعود على العاملين وعلى المؤسسة بأفضل النتائج.

ونتعرض لهذه المهارة من خلال مطلبين:

المطلب الأول
أهمية التحفيز الدعوي

✓ أولاً: أهمية التحفيز عامة:

يعد الحافز أمراً هامًّاً بالنسبة للإنسان، ويمثل جوهر قدرته على النجاح، ونظراً لأن هدف الإدارة أو المؤسسة هو إنجاز المهام من خلال الآخرين، فيجب إذن أن يكون لدى الآخرين الحافز والدافع لإنجاز تلك المهام.

الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة، وبسبب هذه الاختلافات ما بين فرد وآخر لا بد أن تختلف أيضاً الحوافز المقدمة لكل منهم.

---

(١) إدارة الأفراد، حجاج بن صالح بن حجاج المرعي ص ١٥٢.

وكما قيل قديماً: «تستطيع أن تأخذ حصانك إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب»، والقاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، ولكن إتباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادراً على تحفيز مرؤوسيه ودفعهم برضاهم إلى العمل[١].

ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم ومهنة الإدارة، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج لإنجاز أي عمل.

فالحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز.

ويتطلب توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فهم سلوكهم ومعرفة أسباب تصرفاتهم في العمل، وحتى يتمكن المدير من توجيه سلوك العاملين لا بد أن يدرك ويجيد مهارة التحفيز واستخدام الحوافز.

ووضع نظام جيد في الحوافز يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:

١- تشجيع الافراد أصحاب الأداء المتميز، في الاستمرار في عطائهم وتميزهم.

٢- زيادة في إنتاجية العمل، وتحقيق أفضل النتائج.

٣- وجود الطاقة والحيوية والنشاط لدى العاملين.

٤- تخفيض الفاقد في العمل في النواحي المادية والبشرية.

✓ ثانياً: التحفيز في الإسلام:

ديننا الإسلامي الحنيف يحفزنا ويرغبنا في عمل الصالحات والبعد عن المنكرات،

---

(١) الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، مدحت محمد أبو النصر ص ١٥٠.

ويحثنا على القيام بالعمل إن كان خيراً أو تركه إن كان شرًّا، والثناء على من يعمل الصالحات، وذم من يعمل السيئات.

ويحث المنهج الإسلامي علي تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال على أفضل وجهٍ ممكنٍ، أدلةُ ذلك في القرآن الكريم والسنة النبوية كثيرة، منها:

- قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا﴾ [الكهف: ٣٠].
- وقال تعالى: ﴿ٱلَّذِي خَلَقَ ٱلۡمَوۡتَ وَٱلۡحَيَوٰةَ لِيَبۡلُوَكُمۡ أَيُّكُمۡ أَحۡسَنُ عَمَلٗاۚ﴾ [الملك:٢].
- وقال تعالى: ﴿لِيَبۡلُوَكُمۡ أَيُّكُمۡ أَحۡسَنُ عَمَلٗاۗ﴾ [هود:٧].
- قال تعالى: ﴿فَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٍ خَيۡرٗا يَرَهُۥ ۝٧ وَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٖ شَرّٗا يَرَهُۥ﴾ [الزلزلة: ٧، ٨].
- ويقول تعالى: ﴿مَن جَآءَ بِٱلۡحَسَنَةِ فَلَهُۥ عَشۡرُ أَمۡثَالِهَاۖ وَمَن جَآءَ بِٱلسَّيِّئَةِ فَلَا يُجۡزَىٰٓ إِلَّا مِثۡلَهَا وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ﴾ [الأنعام: ١٦٠].

واستخدم الرسول ﷺ التحفيز في جميع مجالات الحياة وفي مختلف الظروف من أجل استثارة همم الأفراد لتحسين أدائهم وإتقانه، ومن ذلك:

☜ تحفيزه ﷺ لسراقة بن مالك رضي الله عنه يوم الهجرة عندما أراد أن يلحق بهم ويمسكهم لكي يسلمهم لكفار قريش، فحفزه بأن له سواراً كسرى إن رجع وتركهم، فلما أُتي عمر رضي الله عنه بسواري كسرى، دعا سراقة رضي الله عنه فألبسه إياها[1].

---

(١) قصة لحاق سراقة بالرسول ﷺ في الهجرة رواها البخاري، كتاب فضائل الصحابة، باب هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة (٣٦٩٣)، وأما تبشير الرسول ﷺ للسراقة بسواري كسرى وإعطاء عمر رضي الله عنه له ذلك فقد ذكرها ابن حجر الإصابة في تمييز الصحابة ٣/ ٣٥ وهو خبر مرسل.

☜ تحفيزه ﷺ المؤلفة قلوبهم بأن يعطيهم من الغنائم ومن عطايا بيت مال المسلمين تحفيزاً لقلوبهم حتى يدخلوا في الإسلام، ومن ذلك إعطائه لصفوان بن أمية رضي الله عنه قال: «أعطاني رسول الله ﷺ يوم حنين، وإنه لأبغض الخلق إلي، فما زال يعطيني، حتى إنه لأحب الخلق إلي»(١).

☜ تحفيز الرسول ﷺ للصحابة بالألقاب الحسنة، فعندما يقوم الواحد منهم بعمل جليل يلقبه بلقب فيه ثناء وتحفيز، ومن ذلك تلقيبه لخالد بن الوليد رضي الله عنه بسيف الله المسلول(٢).

المطلب الثاني
أنواع التحفيز وشروطه

أولاً: أنواع التحفيز:

تصنف الحوافز إلى عدة أنواع، على النحو التالي(٣):

١- الحوافز المادية والمعنوية:

أ- الحوافز المادية: هي التي تشبع حاجات الفرد المادية مثل الحاجة إلى المأكل والملبس والمأوى وغيرها، وتتمثل هذه الحوافز في: الرواتب، المكافآت التشجيعية، البدلات، الجوائز.

ب - الحوافز المعنوية: هي التي تلبي الحاجات المعنوية لدى العاملين وتؤثر

---

(١) سنن الترمذي، كتاب الزكاة، باب ما جاء في إعطاء المؤلفة قلوبهم (٦٦٦)، وقال: هذا حديث غريب، وصححه الألباني في صحيح وضعيف سنن الترمذي.

(٢) صحيح ابن حبان، محمد بن حبان الدارمي البُستي، كتاب: إخباره ﷺ عن مناقب الصحابة، باب: ذكر تسمية المصطفى ﷺ خالد بن الوليد سيف الله (٧٠٩١).

(٣) إدارة الأفراد، حجاج بن صالح بن حجاج المرعي ص ١٥٣.

نفسيًّاً فيهم وتجعل الموظف راضياً أو سعيداً، مثال ذلك: المديح والثناء والتقدير، المشاركة في القرار.

٢- الحوافز السلبية والإيجابية:

أ- الحوافز السلبية: يعتمد على جعل الشخص يرغب في تفادى ضرر معين.

مثال: يقول المدير للموظف إن لم تجتهد في عملك فسنضطر إلى تعيين شخص آخر مكانك.

ب- الحوافز الإيجابية: يعتمد على جعل الشخص يحاول الحصول على مكسب معين.

مثال: يقول المدير للموظف إن اجتهدت في عملك فستحصل على ترقية.

٣- الحوافز الفردية الجماعية:

أ - الحوافز الفردية: فيحصل الفرد على مكافاة تشجعية نظير عمل ممتاز قام بأدائه، أو يحصل على خطاب شكر، أو هدية رمزية، أو يضم إلى عضوية إحدى اللجان المهمة في العمل.

ب - الحوافز الجماعية: تعطى للقوى العاملة بصورة جماعية«قسم أو لجنة أو إدارة، مثل: المشاركة في الأرباح، تخصيص جائزة لأفضل قسم أو إدارة أو فرع.

ثانياً: شروط نجاح نظام الحوافز:

- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي في الحوافز.
- تناسب الحافز مع الجهد المبذول.
- فورية التطبيق للحافز وعدم التأخير.
- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك.
- إشراك الأفراد في وضع نظام الحوافز.
- وضوح الحوافز للأداء وأسسها وشروط الحصول عليها.

المبحث الخامس:

مهارة إدارة الاجتماعات الدعوية

وفيه مطلبان:

المطلب الأول: مقدمات حول مهارة إدارة الاجتماعات.

المطلب الثاني: أساسيات الاجتماع الناجح.

المبحث الخامس
مهارة إدارة الاجتماعات الدعوية[١]

من وسائل الاتصال الاجتماعات؛ وهي حاجة لإدارة العمل الجماعي والمؤسسي بشكل ظاهر، وإن المهارة في إدارة الاجتماع هي سر نجاحه، وضعف المهارة أو غيابها يؤدي لفشل الاجتماع وعدم الاستفادة منه بالشكل الأفضل، ولأهمية هذه المهارة تعرضها موجزة في مطلبين:

المطلب الأول
مقدمات حول مهارة إدارة الاجتماعات

أولاً: أهمية مهارة إدارة الاجتماعات:

أصبح للاجتماعات دور متزايد الأهمية في الأداء التنظيمي للمؤسسات والأعمال، وتعطي الاجتماعات الأعضاء شعوراً بالانتماء والأهمية، وتتيح لهم فرصة المشاركة، كما تقدم لهم وسيلة لتبادل المعلومات.

وفي مقابل هذه المزايا هناك مساوئ للاجتماعات، فقلة فقط من المشاركين هم الذين يشاركون بإسهام حقيقي، على حين أن الأغلبية يحضرون بدون أي إعداد، وغالباً ما تخرج المناقشات عن الموضوع، وتستغرق الاجتماعات وقتاً كبيراً، وتتحيز للمتحدث المقنع والخطيب البارع الذي لا يقدّم بالضرورة أفضل الأفكار أو أحسن الحلول.

---

(١) ملخص مستفاد غالبه من كتاب دليل التدريب القيادي، هشام الطالب ص ٢٦١.

وهذا يتطلب حسن مهارة إدارة الاجتماعات من أجل التخطيط لاجتماعات أفضل، وتكليف المشاركين ذوي الإمكانات الفعالة بالمهمات المناسبة.

ثانياً: الهدف من عقد الاجتماعات:

إن الاجتماعات تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، وهناك أربعة أهداف رئيسة لعقد الاجتماعات:

١- اتخاذ القرارات. ٢- توزيع المعلومات.

٣- إنشاء علاقات بين الناس. ٤- توفير الحوافز.

وهناك علاقة متبادلة بين حجم الاجتماع وأهدافه. فمثلاً: كلَّما كبر الاجتماع كان من الصعب اتخاذ قرارات؛ فحضور عدد كبير من الأشخاص لا يؤدي بالضرورة إلى تفكير مبتكر، وإنما يساعد على إيجاد إحساس بروح الجماعة ويحفز المشاركين.

ثالثاً: التخطيط للاجتماعات:

يتطلب تخطيط الاجتماعات الناجحة اتباع بعض ضوابط واستراتيجيات التخطيط الأساسية العامة، إن التخطيط الجيد هو الفاصل بين النجاح والإخفاق.

يحتاج تنظيم الاجتماع الناجح إلى مهارات قيادية وإدارية، والخطوة الأولى عادة هي تعيين لجنة التخطيط المناسبة، وعلينا أن نمارس قيادة فعَّالة بأن نجعل أعضاء اللجنة والمعاونين يعملون بصفة فريق، ويقوم كل منهم بدوره، لكن حين لا يكون لدى اللجنة الموارد أو القدرات في مجالات معينة، فعلينا أن نعرف كيف نعتمد على موارد المنظمة المفيدة في تلك المجالات.

إن أبسط وسيلة للبدء في التخطيط لحدث أو مناسبة ما هي استخدام أسلوب

الخط الزمني، وهو عبارة عن رسم خط زمني بين الآن وتاريخ موعد الحدث، يُبَيِّن جميع ما يجب إنجازه، ومتى، على فترات مناسبة على امتداد ذلك الخط.

وبصفتنا مخططين للبرنامج، يجب أن تكون لدينا المقدرة على تقديم خطط وميزانيات للجهات المسؤولة للموافقة عليها، وعلى هذه الجهات المختصة أن تتخذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب، وحين تعقد الاجتماعات خارج المدينة لا بد لنا من وضع إجراءات للتفتيش على الموقع وحجز أماكن الإقامة بمساعدة معارفنا المحليين، وعلينا الاستعداد للمفاجآت ولمشكلات آخر دقيقة وتجنبها ما أمكن.

☜ **تذكر هذه الحقيقة دوماً:**

حين ترى اجتماعاً ناجحاً افترض تلقائيًّاً أن قدراً كبيراً من الإعداد والمجهود قد بذل مسبقاً، إن الاجتماعات الناجحة لا تحدث مصادفة أبداً!

المطلب الثاني
أساسيات الاجتماع الناجح

◈ أولاً: الغرض:

يجب صرف الاهتمام مباشرة على الغرض من الاجتماع، وتلزم الموافقة على جدول أعمال مكتوب قبل موعد الاجتماع، ولا بدَّ من إتاحة فترة كافية في نهاية الاجتماع للمناقشات الحرة، ويمكن تأجيل الأسئلة أو الملاحظات التي لا تتعلق بصلب الموضوع لمناقشتها في تلك الفترة.

◈ ثانياً: جو الاجتماع:

يعدُّ تنظيم غرفة الاجتماع مهمّاً جدّاً لنجاحه، وحجم الغرفة يجب أن يستوعب بشكل مريح عدد الأشخاص المتوقع حضورهم، ومن الخطأ أن تكون الغرفة متناهية في الكبر أو الصغر، إلا أن من المستحسن في الاجتماعات التشجيعية استخدام غرفة أصغر قليلاً، لأن التقارب البدني يساعد على إيجاد شعور بتضامن أكبر بين المشاركين، ويجب أن تكون درجة الحرارة مناسبة والغرفة جيدة الإضاءة، ولا سيما إذا كان من المتوقع اتخاذ قرارات، كما أن ترتيبات الجلوس مهمة، فوقوف المتحدث أمام صفوف من الناس يميل دون قصد إلى خلق حاجز نفسي بينه وبين جمهور المستمعين، ويحسن تجنب هذا بقدر الإمكان لأنه يعوق المشاركة، ويجب أن تكون الغرفة خالية من أية أمور تشتت الانتباه كالضوضاء أو الديكورات غير المناسبة.

حتى إذا لم نكن نعرف العدد المتوقع حضوره، فإن معرفتنا وخبرتنا يجب أن تساعدانا على اختيار الحجم الأنسب لمكان الاجتماع، اختر من بين ترتيبات الجلوس التقليدية أفضلها: شكل المسرح أو نمط الفصول الدراسية أو نمط المؤتمر أو نمط المآدب، وقبل الاجتماع تفقد المعدات الصوتية بالغرفة، والإضاءة وأجهزة التحكم في درجة الحرارة، حتى يتوافر للحضور الراحة، خطط لإيجاد مساحات أكثر في غرفة الاجتماع المزدحمة بالحضور، احصل من مدير التسهيلات للموقع على التزامات مكتوبة تجنباً لتغيير رأيه أو سوء الفهم.

◈ ثالثاً: الوقت:

من المهم جدّاً البدء في الوقت المحدد والدخول فوراً في موضوع الاجتماع، وإنهاؤه في الوقت المحدد، وهذا من شأنه أن يضفي على الاجتماع مظهراً منظماً

ويترك انطباعاً جيداً لدى المشاركين، كما يساعد على إنجاز العمل بطريقة منظمة وفعالة. ومن المضر أن يستمر الاجتماع مدة أطول بالسماح للمناقشة بالدخول في الموضوعات الهامشية، ويمكن أن تتم الأحاديث الودية عقب الاجتماع.

◈ رابعاً: الرئيس:

يجب أن تحترم سلطة الرئيس إذا أريد له أن يدير الاجتماع بنجاح وفعالية، وعند تقديم الرئيس إلى أعضاء اللجنة يجب إبراز خبراته ومؤهلاته لرئاسة الاجتماع، وهذا يعزز من قبول سلطته، وينبغي أن يكون مظهر الرئيس وطريقة كلامه على صورة تبرزه بشكل طيب، وعليه أن يكون محايداً عند مناقشة النقاط المثيرة للجدل ويوجه تفكير المجموعة إلى البند المطروح من جدول الأعمال، وليس من الحكمة أن يسأل: «ما رأيكم فيما يجب علينا أن نفعل؟ بدلاً من ذلك عليه أن يلخص الفرص والبدائل بطريقة موضوعية.

◈ خامساً: المشاركة:

إن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية، ولو أن شخصاً واحداً فقط استحوذ على الحديث كله فإن الآخرين سيفقدون اهتمامهم ويصبح الاجتماع مملاً، ونستطيع أن نخطط للمشاركة في وقت مبكر بأن نطلب من عدة أشخاص تقديم بنود جدول الأعمال، وهذه المشاركة تساعد على تكوين واستمرارية مجموعة نشطة مفعمة بالحماسة.

حين نجعل المشاركين يشعرون أنهم جزء من محور اهتمام الاجتماع، فإننا بذلك نعزز حافز الإسهام لديهم وقبول مهام العمل.

لتشجيع المشاركين الخجولين على التحدث بحرية، نستخدم أي عدد من «مذيبات الجليد» التي ستجعل الاجتماع ينطلق بودّ ودماثة، وتوفير بطاقة اسم واضحة

بخطٍّ كبير وجذابة يشجع المشاركين على تثبيتها على صدورهم، وهذا يساعد على التعارف والتقارب الودي.

◈ سادساً: المهمات:

من الخسارة أن ينتهي اجتماع ناجح بدون تكليف المشار إليهم بمهمات، ويمكن أن تكون المهمات عامة مثل «فكروا في هذا أثناء رحلة العودة»، أو أن تكون محددة مثل: «أنتم الثلاثة ستبحثون في هذا الموضوع وتضعون مسودة وثيقة بحلول نهاية الأسبوع»، إن الاجتماع الذي لا يبدو أن شيئاً قد أنجز فيه أو لا يقرب المشاركين من حل المشكلة، يمكن أن يضعف الروح المعنوية على المدى الطويل، ويجب علينا عند التكليف بالمهمات أن نأخذ في الحسبان مختلف مصالح الحاضرين وقدراتهم، في نهاية الاجتماع، استعمل بطاقة تقويم حسنة الأداء لتلقِّي ملاحظات الحضور، وهذا من شأنه أن يقوي الإحساس بالمشاركة ويحدد مواطن الضعف لتجنبها في المستقبل.

◈ سابعاً: القرارات:

لا بد أن تكون كل الجلسات المخصصة لاتخاذ القرارات حسنة التنظيم، أي أن نفكر في مختلف الخيارات والبدائل سلفاً، ثم نعرضها في الاجتماع، وعلينا أن نركز مناقشتنا على الخيارات والبدائل المحددة ونتفادى طرح أسئلة عامة بدون تحضير مسبق مثل «ما رأيكم؟»، وهناك وسائل أكثر فعالية لمعرفة أفكار المشاركين بشأن موضوع ما بدون إتاحة الفرصة لهم للخروج عن الموضوع في مناقشات لا تعنينا، فمثلاً: يمكن أن نطلب منهم نقد جزء معين من بديل ما أو تبيان أسباب تفضيل بديل على آخر بإيجاز، إن الإعداد المسبق أمر هام إذا أريد للاجتماع أن يحقق إنجازاً واضحاً.

◈ ثامناً: الوحدة:

إن وحدة الاجتماع تساعد على دفعه نحو هدفه، ويجب على الرئيس الناجح أن يسعى جاهداً للحفاظ على الوحدة في جميع الأوقات عن طريق تطبيق القواعد الإجرائية وكذلك باستنهاض الحاضرين، ولا يجوز أن نترك الاجتماع ينتهي والمشاركون في حالة انقسام أو ضيق أو غضب، وغالباً ما نستطيع تقويم المشاعر الداخلية للمشاركين بالملاحظة الجيدة لتعبيراتهم الخارجية، وأحياناً يمكن لحكاية تقال في الوقت المناسب أو طرفة أو حديث نبوي أو آية كريمة أن تخفف التوتر، وتساعد على إعادة توحيد الفئات المنقسمة، وفي أغلب الأحيان، يكون من المفيد تذكير المجموعة بالأهداف المهمة للمنظمة، وإذا ما ظهرت تكتلات فئوية فمن المفيد فرز متحدث واحد عن كل فئة والاعتراف به ناطقاً وحيداً لها، ويجب العمل على بقاء الجميع بالغرفة حتى نهاية الاجتماع لأن كثرة الدخول والخروج تشتت الانتباه.

يتحتّم على الجميع سواء منهم الرئيس أو العضو المشارك ألا يفقدوا أبداً صبرهم وانضباطهم وأن يظهروا دائماً في مواقف إيجابية، فالموقف السلبي مدعاة لضيق الجميع، وإذا كان الاجتماع طويلاً، فمن المهم توفير الوقت اللازم لفترات راحة مناسبة، كما يجب أن نبث في المشاركين الشعور بوحدة الهدف.

وبعد أن يتاح لهم الوقت للتفكير في الاجتماع وما يتمخض عنه، نستطيع أن نستطلع آراءهم عن طريق البريد أو الهاتف، وبذلك ننمي روح الفريق بينهم.

◈ تاسعاً: وضع جدول الأعمال:

علينا أن نخطط لاجتماعاتنا بحيث نستفيد إلى أقصى حد من جهود المشاركين، ويتطلب هذا جدول أعمال معدٌّ بعناية تتجنب الغموض والقصور والجمود، ويعدُّ

الاتفاق مسبقاً على الوقت المتاح لمناقشة كل بند أمراً حيويّاً من أجل نجاح الاجتماع، وليس من العدالة -بالنظر إلى الأمانة الملقاة على عاتقنا- أن نناقش موضوعاً ثانويّاً لمدة طويلة ونهمل موضوعاً أساسيّاً بحجة أن الوقت انتهى.

تحقق من أن جدول الأعمال يشتمل على البنود التي تحتاج إلى مشاورات جماعية، ضع أكثر البنود إثارة للجدل في الجزء الأخير من جدول الأعمال مع إتاحة الوقت الكافي لها، إن مناقشة تلك النقاط سوف تساعد على بث النشاط في أواخر الاجتماع حين يبدأ المشاركون في فقدان طاقتهم، رتّب بنود جدول الأعمال بشكل متسلسل وبترابط منطقي، واجعل عدد البنود محدوداً، وخصّص المزيد من الوقت للبنود المعقدة والمثيرة للجدل.

ومن الطرق السهلة لوضع جدول زمني:

- تحديد الأوقات المخصصة للصلاة والوجبات الغذائية.
- تخصيص ٩٠ دقيقة لكل جلسة بين تلك الأوقات.
- ومن المفيد تعيين مسؤول عن الوقت لمساعدتك في ملاحظة الزمن المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال.
- أعط الوقت الكافي لمناقشة الموضوعات بعمق، وادخر بعض الوقت في نهاية الاجتماع لتدفق الأفكار.

فهذا يساعد على الاستعداد السابق لمجابهة المشكلات المتوقعة.

عليك إخطار المشاركين بجدول أعمال مفصل وبمحضر الاجتماع الأخير، اطلب منهم أن يقرؤوا هذه المواد ويستوعبوها مسبقاً، واسألهم إن كان لديهم أية استفسارات حول محضر الاجتماع الأخير، احصل على موافقتهم على ذلك المحضر قبل البدء في الاجتماع الجديد.

المبحث السادس:

مهارات إدارة الوقت في العمل الدعوي

وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: تعريف إدارة الوقت.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الوقت.

المطلب الثالث: خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت.

المبحث السادس
مهارات إدارة الوقت في العمل الدعوي

إنَّ تقدم أيَّ إنسانٍ أو عملٍ أو منشأةٍ أو دولةٍ يكمن في درجة إحساسها بقيمة الوقت والاستفادة المثلى منه.

ويحتاج الإنسان في العصر الحالي -المليء بالمشاغل والمسئوليات والمشكلات- أن يدير وقته بكفاءة وفعالية، وأن يحرص على توظيفه توظيفاً جيداً، خاصة أن الوقت هو الحياة، وإضاعة الوقت هي إضاعة للحياة.

إن تنظيم وإدارة الوقت يعد أمراً ضروريّاً لتحقيق النجاح في الحياة والعمل، وكلما تفهم المدير المبادئ الأساسية لإدارة الوقت وحولها إلى عادات سلوكية، فسوف تزيد من فرص نجاحه في إدارة الوقت على المستوى الشخص.

إن مهارات إدارة الوقت هي مهارات لا تولد مع الإنسان، وإنما تكتسب بالتعلم والتعليم والتدريب.

ونوجز هذه المهارة من خلال مطلبين:

المطلب الأول
تعريف إدارة الوقت وأهميتها

أولاً: تعريف إدارة الوقت:

يقصد بمصطلح إدارة الوقت في العمل الإداري تلك العملية المستمرة من

التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها في فترة زمنية معنية، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولا إلى الأهداف المنشودة.

- **إدارة الوقت:** هي قدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها[١].

ثانياً: أهمية إدارة الوقت:

الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، وبالرغم من ذلك، فإن كثيراً من المديرين لا يحرصون على هذا المورد الفريد من نوعه الضروري لكل شيء.

إن عدم تنظيم وقت العمل قد يؤدي إلى تراكم الأعمال، والانشغال بأمور الأقل أهمية على حساب أمور أكثر أهمية، وتأخر إنجاز الأعمال عن الوقت المحدد لها، وتتضح أهمية مهارة إدارة الوقت والاستفادة المثلى منه من خلال ما يلي[٢]:

١ - **تحقيق الأهداف والإنجازات:** بعض الناس يضيع منه الوقت دون أن يحقق شيئاً يذكر، وبعضهم تتوالى إنجازاته وأعماله واحداً إثر الآخر والذي استطاع تحقيق ما يريد من أهداف وطموحات تمكن من ذلك إثر استغلاله لوقته وإدارته له بشكل جيد.

(١) إدارة الوقت المفهوم و القواعد و المهارات، مدحت محمد أبو النصر، ص٦٣.
(٢) إدارة الوقت المفهوم و القواعد والمهارات، مدحت محمد أبو النصر ص٦٤.

٢- الراحة النفسية والشعور بالرضا عن النفس: يصاحب ضياع الوقت شعور بالندم أو بالذنب وإن الإنسان يخسر أيامه دون تحقيق ما يساعده في جعل حياته مريحة أكثر، أما من يستخدم الوقت استخداماً مخططاً ويحقق ما يريد فإنه يشعر بالرضا عن الذات والراحة النفسية.

٣- الاستفادة الأمثل للجهد: يساعد تنظيم الوقت الإنسان في تحقيق الاستفادة القصوى من جهوده وجهود غيره ويمنع تبديدها وضياعها، فعند تنظيم الوقت يستطيع الإنسان أن يجعل جميع الجهود تعود على العمل بأفضل النجاحات والإنجازات.

٤- انجاز الأعمال في وقتها: يتيح تنظيم الوقت للإنسان أن يؤدي أعماله أولا بأول فلا تتراكم وتصبح صعبه الأداء أو مستحيلة في بعض الأحيان خاصة عندما يداهمه الوقت، كما يساعد تنظيم الوقت الإنسان على إنجاز أعمال أكثر في وقت أقل، فيستطيع القيام بأعمال كانت في المعتاد تستغرق زمناً طويلاً وفي حالة تنظيم الوقت يمكن أن يستغرق وقتاً وزمناً أقل.

٥- زيادة الإنتاجية: يؤدي تنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال إلى تحقيق معدلات إنتاجية عالية لدى الفرد ولدى موظفيه إذا كان مديراً، فتنظيم الوقت يعني القضاء على ضياع الوقت وتوظيفه في أعمال تشكل زيادة إنتاجية، فتنظيم الوقت وإدارته يتيح زيادة عدد الأعمال التي يمكن القيام بها، والاستفادة من الوقت الضائع قبل التنظيم، لتصبح وقتاً إضافيَّاً يمكن استغلاله في أداء أعمال أخرى.

٦- معرفة الأولويات ووضوح الرؤية: يتمتع المدير الذي يدير وقته بفعالية من معرفة ما يريد تحقيقه في الحياة وفي العمل، فأهدافه واضحة أمام عينه وهو يعلم ما يسعى من أجله في الحياة وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة الأجل هو خطوة أساسية في إدارة الوقت وهي تساعد في تنظيم الفكر وتحديد الأولويات.

المطلب الثاني

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت[(١)]

١- مراجعة الأهداف والخطط والأولويات: الوقت ثلاث ساعات: ماضية ذهبت بخيرها وشرها ولا يمكن إرجاعها، ومستقبلة لا ندري ما الله فاعل فيها، ولكنها تحتاج إلى تخطيط، وحاضرة هي رأس المال، ولذا يجب على الإنسان المسلم أن يراجع أهدافه وخططه وأولوياته، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته، ويديره وإدارة جيدة.

٢- احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل: إن الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني «مفكرة» لتحقيق أهدافك على المستوى القصير «سنة مثلاً» توضح فيه الأعمال والمهام والمسئوليات التي سوف تنجزها، وتواريخ بداية ونهاية إنجازها، ومواعيدها، وغير ذلك، ويجب أن تراعي في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.

٣- ضع قائمة إنجاز يومية: إن الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن يكون لك يوميا قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليك كلما نسيت أو كسلت، ويجب أن تراعي عند وضع قائمة إنجازك اليومي عدة نقاط أهمها:

✓ تحديد أهم المهام التي تحتاج إلى إنجاز والبدء بها.

✓ أعط نفسك راحة في الإجازات، وفي نهاية الأسبوع.

---

(١) إدارة الوقت والذات، فادي حسن عقيلان ص ٢٥.

✓ أجعل وضع القائمة اليومية جزأً من حياتك.

✓ لا تبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.

✓ كن مرنا في قائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.

٤- سد منافذ الهروب: هي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خططت لإنجازها، وخاصة الصعبة والثقيلة فتصرفك عنها مثل: الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويح الزائد عن النفس، ويجب عليك أن تتذكر دائماً أن النجاح يرتبط أولاً بالتوكل على الله ﷻ ثم بمهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة عليك، وأن الفشل يرتبط بالتسويف والتردد والهروب؛ كما يجب عليك إذا ما اختلطت عليك الأولويات ووجدت نفسك تتهرب من بعض مسؤولياتك وتضيع وقتك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

◈ ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن؟ أو ما أفضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه اللحظة؟

◈ ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي؟ وما المشاعر المترتبة على التسويف والتردد؟ مثل: «الضيق، القلق، خيبة الأمل، الشعور بالذنب»، والمشاعر المترتبة على الإنجاز؟ مثل: «الرضا، والسعادة، والراحة، والنجاح، والرغبة في مزيد من الإنجاز».

٥- استغل الأوقات الهامشية: إن المقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال، مثل: استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، توقع الزوار، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته.

ويجب عليك أن تتأمل كيف تقضي دائماً وقتك، ثم تحلله، وتحدد مواقع الأوقات الهامشية، وتضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان، مثل: ذكر الله ﷻ، الاستماع إلى الأشرطة المفيدة، والاسترخاء، والتأمل، والقراءة، والتفكير، ومراجعة حفظ القرآن.

٦- لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية: لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولياتهم، وهذا يعد من مضيعات الوقت، ويتم ذلك من خلال استسلام الإنسان للأمور العاجلة غير الضرورية عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته.

المبحث السابع:

مهارات إدارة الضغوط في العمل الدعوي

وفيه مطلبان:

المطلب الأول: تعريف إدارة الضغوط.

المطلب الثاني: طرق وأساليب لمواجهة الضغوط في العمل الدعوي.

المبحث السابع
مهارات إدارة الضغوط في العمل الدعوي

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط، أثناء العمل لأسباب قد تكون ناتجة عن العمل نفسه أو من خارجة، وضغوط العمل لها انعكاسات سلبية على سلوك الموظفين واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثر بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما أثر على صحته وجسده وبالتالي انعكس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المنظمة ويأتي تزايد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل من إدراك الأفراد والمنظمات جدوى دراستها وتحليلها ووضع الاستراتيجيات الملائمة لاحتوائها والسيطرة عليها، لما يرافقه بعض الآثار السلبية على الموظف والتنظيم الإداري[١].

وحياة الداعية إلى الله ليست حياة عادية كبقية البشر، وإنما تختلف في أيامها وساعاتها فضلاً عن سنواتها، هم القوم نذروا حياتهم وأموالهم وعقولهم لكي يصلوا إلى قلوب الناس فيغرسوا بذرة الإيمان ثم يتعهدونها بالسقيا، يرجون بذلك الفوز بالجنان والنجاة من النيران، لهذا نرى الداعية إلى الله يبحر في سفينة الدعوة؟ فتقابله الأمواج والعواصف، وتعتريه حالات من الإقدام والإحجام، فيتعرض لما يشد أزره ويقوي أصره، وأحياناً يصيبه شيء من الإحباط والتخلف عن الركب، أو التأخر، والسبب إما عوامل نفسية داخلية «ذاتية» أو أحوال بيئية خارجية، ولأن الحياة مليئة بالمشاغل والمهام وكثرة الأعباء وزيادة التكاليف وكل هذا يؤثر على حياة الداعية، مما يحتم على الداعية وعلى قيادة العمل الدعوي معرفة المنهج السليم في التغلب

(١) ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، خالد عيادة عليمات ص ٥٠.

على هذه الضغوط والتعامل معها لضمان استمرارية الداعية في دعوته[(١)].

ونوجز هذه المهارة في مطلبين:

المطلب الأول

تعريف إدارة الضغوط

أولا: مفهوم إدارة الضغوط:

تعرف ضغط العمل بأنه: «تفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنه تغيرات جسمية ونفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي»[(٢)].

وتتمثل الضغوط النفسية في القلق والإحباط والصراع والنزاع وعدم الارتياح والشعور بالألم، والإجهاد والتوتر لدى الفرد بسبب تأثيرات وأوضاع وأحداث تفرضها الحياة والعمل على الشخص وتكون أعلى من مستوى قدراته وتحمله.

ثانيا: عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل في المنظمة هي[(٣)]:

١- **عنصر المثير:** ويحتوي هذا العنصر على القوى المسببة للضغط والتي تفضي إلى الشعور بالضغط النفسي، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

٢- **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد اتجاه الضغط، مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

---

(١) الضغوط النفسية في حياة الدعاة، عوض مرضاح ص ٦.

(٢) ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، خالد عيادة عليمات ص ٢٥.

(٣) المرجع السابق ص ٥٤.

٣- عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له.

ثالثا: حقائق عن ضغوط الحياة[١]:

- إن ضغوط الحياة منتشرة دائماً وبشكل مستمر.
- لا نستطيع منعها بل نستطيع التحكم في آثارها.
- تتفاوت ضغوط الحياة من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد.
- يختلف الناس في استجابتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط.

رابعا: الآثار السلبية عند زيادة نسبة الضغوط عن الحد:

- **جسمية**: ضربات قلب عالية، صعوبة التنفس، ارتفاع ضغط الدم، القرحة.
- **شخصية**: إحباط، توتر، قلق، اكتئاب، عصبية، شعور بالذنب.
- **سلوكية**: فقدان الشهية، ضعف الأداء.
- **ذهنية**: الشرود، النسيان، عدم القدرة على اتخاذ القرار.

المطلب الثاني

طرق وأساليب لمواجهة الضغوط في العمل الدعوي

هنالك العديد من الأساليب والطرق لمواجهة ضغوط الحياة والعمل ومنها ما يلي:

أولاً: الدعاء:

فمهما زادت أو كثرت عليك هذه الضغوط فالله أكبر، كن واثقاً في مولاك، وادعه

(١) الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، محمود أحمد عبدالفتاح ص ١٢.

فبيده ملكوت كل شيء، واعلم أنك تأوي إلى ركن شديد يخرجك من كل كرب عظيم، قال تعالى: ﴿وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ﴾ [البقرة: ١٨٦].

عن ابن عباس رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا **قال:** كان النّبي ﷺ يدعو عند الكرب يقول: **(لا إله إلا الله العظيم الحليم، لا إله إلا الله رب السموات والأرض، ورب العرش العظيم)**[(١)].

ثانياً: الذكر والاستغفار:

فذكر الله تعالى يجلي الهم، ويزيل الكرب، وينفس الضيق، ويشرح الصدر، ويضيء لك الطريق، ويمحو الوحشة، عن ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَال: قالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ: **(منْ لَزِم الاسْتِغْفَار، جَعَلَ الله لَهُ مِنْ كُلِّ ضِيقٍ مخْرجاً، ومنْ كُلِّ هَمٍّ فَرجاً، وَرَزَقَهُ مِنْ حيْثُ لاَ يَحْتَسِبُ)**[(٢)].

ثالثاً: الصلاة والخشوع فيها:

فالصلاة شعار الناجحين وإزار المؤمنين، ورداء الداعين، ودثار المخبتين، إنها عمود الدين، وللخشوع فيها تأثير في إفرازات المخ حيث يتوازن إفراز الخلايا المختصة بالحزن مع إفرازات الخلايا المختصة بالفرح، وعندها يتحقق لك الاتزان المطلوب، عَنْ حُذَيْفَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: «كَانَ النَّبِيُّ ﷺ إِذَا حَزَبَهُ أَمْرٌ، صَلَّى»[(٣)].

---

(١) صحيح البخاري، كتاب الدعوات، باب الدعاء عند الكرب (٥٩٨٥).

(٢) سنن أبي داود، كتاب، الصلاة، باب: في الاستغفار (١٥١٨)، وقال شعيب الأرناؤوط في تحقيقه: إسناده ضعيف، قال الشيخ ابن باز: والحديث يصلح ذكره في الترغيب والترهيب؛ لكثرة شواهده الدالة على فضل الاستغفار، مجموع فتاوى ابن باز ٢٦/ ٢٥٩.

(٣) سنن أبي داود، كتاب الصلاة، باب باب وقت قيام النبي ﷺ من الليل (١٣١٩)، وحسنه الألباني في صحيح الجامع (٤٧٠٣).

رابعاً: ومما يساعد على تخفيف ضغوط العمل والحياة التالي[١]:

- اعرف طاقتك ولا تحملها ما لا تستطيع.
- حاول أن تنجز ولو شيء واحد فهذا يعطيك شيء من الرضا وراحة البال.
- استفد من التجارب الماضية ولا تقف مع سلبياتها وخذ الخبرة منها، فليس هناك فشل ولكن خبرات.
- تعلم الابتسامة فهي شعار المصطفى ﷺ فالابتسامة والضحك المعتدل يزيد من تدفق مادة تنتج المشاعر الهادئة.
- أشعر نفسك بالسعادة والراحة وسوف تكون كذلك بإذن الله تعالى.
- تعلم فن الراحة، واعلم أن لنفسك ولبدنك عليك حقّاً.
- ابتعد عن داء الفراشة وهو أن تؤدي أكثر من عمل في وقت واحد، ولكن ركز ثم ركز.
- اجعل بيتك واحة هادئة يستقر عليها شراعك المجهد في بحر الحياة المتلاطم.
- مارس هواية تحبها أو رياضة تدعوك للراحة.

خامساً: استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل داخل المؤسسة[٢]:

- وضوح العناصر التي تسبب ضغوط العمل لدى المدراء والمشرفين المعنيين بمعوقات العمل والتطوير وإلمامهم الجيد بها، مع فهم للدور المرتقب منهم إذ ليس من المعقول أن يقودوا الآخرين وهم أنفسهم لا يعلمون إلى أين يتجهون.

(١) الضغوط النفسية في حياة الدعاة، عوض مرضاح ص ٦.
(٢) الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، محمود أحمد عبدالفتاح ص ٢٣.

- وضع أهداف واضحة ومحددة من عملية دراسة ضغوط العمل في المؤسسة كتطوير الخدمات المعلوماتية التي تقدم للمستفيدين، وزيادة أنواعها أو رفع جودة أداء العاملين أو تطويرهم وتنمية خبراتهم.

- التأكد من دقة المعلومات الواردة عن العاملين وأدائهم التي سوف يستند عليها في اتخاذ القرارات المختلفة.

- وضع خطة متدرجة وتفصيلية لتقليص ضغوط العمل ذات مسارات معقولة يمكن تحقيقها، على أن تناسب أهداف تلك الخطة قناعة العاملين بفاعليتها ودورها في الإصلاح ليساهموا بالتعاون في إنجاحها.

- إن مواجهة ضغوط العمل مسؤولية جماعية ينبغي وضع مقياس واضح أو معايير وأسس لمؤشرات ضغوط العمل وانعكاسها على أداء العاملين ونشاطهم، ومستويات التجاوب مع الأهداف الموضوعة، ويحبذ وجود جهاز كفء يقيم عملية التنفيذ هذه.

الفصل الرابع

العمل المؤسسي الدعوي

وفيه تمهيد وستة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم العمل المؤسسي الدعوي وأشكاله.

المبحث الثاني: مشروعية وأهمية العمل المؤسسي وثمراته.

المبحث الثالث: مراحل العمل المؤسسي.

المبحث الرابع: مقومات نجاح العمل المؤسسي.

المبحث الخامس: منطلقات منهجية في إدارة العمل المؤسسي الدعوي.

المبحث السادس: الاتجاهات الحديثة للإدارة وتطبيقاتها في العمل المؤسسي الدعوي.

تمهيد:

من المهم العناية بتنمية أساليب العمل المؤسسي في إدارة العمل الدعوي؛ لأن ذلك يؤدي إلى قوة واستمرارية العمل، ومن الواجب على قيادات ورواد المؤسسات الدعوية إعادة النظر في أوضاع مؤسساتهم، وأن يعوا أن هذه المؤسسات التي تحت أيديهم وإن نجحت في فترات زمنية معينة فإن استمرار ذلك النجاح لا يضمنه بعد توفيق الله إلا العمل المؤسسي المنظم، والاستفادة من تجارب مؤسسات العمل الإسلامي التي بُنيت مؤسسيًّاً ولا تزال تحقق النجاحات والإنجازات يوماً بعد يوم.

والعمل المؤسسي يقصد به: وجود استراتيجيات عمل للمؤسسة تضمن من خلالها سير المنظمة بشكل منتظم ومستمر على المدى الطويل، ويكون العمل في تلك المؤسسات الدعوية منظم بلوائح توزع العمل فيه على إداراتٍ متخصصةٍ ولجانٍ وفرقٍ عملٍ، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة، أو الإدارات في دائرة اختصاصها؛ أي: أنها تنبثق من مبدأ الشورى، الذي هو أهم مبادئ في العمل المؤسسي.

إن الفرد هو العنصر الأساس في بناء الأمة، ولكن شرط قيامه بدوره الأكمل هو تعاونه مع بقية أفراد الأمة، والأمة التي يتعاون أفرادها هي أمة الريادة؛ لأن تعاونهم يضيف ما لدى كل فرد إلى ما لدى الآخر ومن ثم تتوحد الأفكار والممارسات من أجل تحقيق رسالة الأمة[١].

---

(١) العمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، عبد الحكيم بن محمد بلال، مجلة البيان، العدد١٤٣ ص ٤٧.

المبحث الأول
مفهوم العمل الـمُؤسَّسي الدعوي وأشكاله

◈ أولاً: مفهوم العمل الـمُؤسَّسي الدعوي:

العمل المؤسسي لغة:

الـمُؤسَّسي في اللغة اسم مفعول مشتق من أس وأَسَّسَ الذي يدل على الشيء الوطيد الثابت، فالأُسُّ أصل البناء(١)، و«الأساس» قَاعِدَة الْبناء الَّتِي يُقَام عَلَيْهَا وأصل كل شَيْء ومبدؤه(٢).

فيفيد المعنى اللغوي لكلمة المؤسسي أنه قام على أساس ثابت وراسخ، يجعل ذلك الشي المؤسس يستمر وتستدام منفعته.

هنالك العديد من التعريفات للعمل المؤسسي اصطلاحاً، ومنها:

أ - كل تجمعٍ منظمٍ يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل، لبلوغ أهدافٍ محددةٍ، ويقوم بتوزيع العمل على لجانٍ كبرى وفرقِ عملٍ وإداراتٍ متخصصةٍ؛ علميةٍ، ودعويةٍ، واجتماعيةٍ؛ بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرار في دائرة اختصاصها.. يعتبر عملاً مؤسسيًّا.

وليس المراد بالعمل المؤسسي العمل الجماعي المقابل للعمل الفردي، إذ مجرد الاجتماع على العمل، وممارسته من خلال مجموعة ولو سُمِّيت مجلس إدارةٍ، أو جمعيةٍ أو مؤسسةٍ لا يجعله مؤسسيًّا، فكثير من المؤسسات والمنظمات والجمعيات

---

(١) معجم مقاييس اللغة، ابن فارس، باب: الهمزة، فصل: السين (١/ ٤٥).

(٢) المعجم الوسيط، إبراهيم مصطفى، وآخرون، باب: الهمزة (١/ ١٧).

التي لها لوائح ومجالس وجمعيات عمومية إنما تمارس العمل الفـردي، لأنها مرهونة بشخصٍ منها فهو صاحب القرار، وهذا يخالف مبدأ الشورى الذي هو أهم مبادئ في العمل المؤسسي[١].

ب - العمل المؤسسي هو: شكلٌ من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، أو ما يطلق عليه العمل التعاوني، والميل بقبول العمل الجماعي وممارسته، شكلاً ومضموناً، نصّاً وروحاً، وأداء العمل بشكلٍ منسقٍ، قائمٍ على أسسٍ ومبادئَ وأركانٍ، وقيمٍ تنظيميةٍ محددةٍ[٢].

ج - ويمكن تعريفه، بأنه: التجمع المنظم بلوائحٍ، يوزع العمل فيه على إداراتٍ متخصصةٍ، ولجانٍ وفرقِ عملٍ، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة، أو الإدارات في دائرة اختصاصها؛ أي: أنها تنبثق من مبدأ الشـــورى، الذي هو أهم مبادئ في العمل المؤسسي[٣].

◈ ثانياً: أشكال العمل المؤسسي ونماذجه المعاصرة:

هنالك العديد من المؤسسات الدعوية المعاصرة ومنها ما يلي:

١ - المؤسسات الدعوية الحكومية:

وهي الجهات الرسمية في الدولة التي تتولى مهمة الدعوة والإرشاد وكل ما يتعلق بها سواءً كانت وزارات أو مكاتب دعوة ونحوها.

٢ - المنظمات الدولية الدعوية:

وهي منظمات عالمية تهتم بخدمة القضايا الإسلامية ونشر الدعوة مثل: رابطة

(١) العمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، عبد الحكيم بن محمد بلال، مجلة البيان، العدد١٤٣ ص ٤٧.
(٢) العمل المؤسسي، محمد أكرم العدلوني ص ٢٠.
(٣) حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، أسماء الرويشد، موقع لها اون لاين.

العالم الإسلامي، والهيئة العالمية الخيرية الإسلامية، ولجنة الدعوة في أفريقيا، والندوة العالمية للشباب الإسلامي، وغيرها.

٣- المؤسسات الدعوية ذات التخصص الدعوي:

وهي مؤسسات دعوية متخصصة تدير العمل الدعوي، وتقوم على جهاز إداري مهمته توجيه العمل الدعوي وتنسيقه من خلال مجموعة من العاملين، وعلى ضوء خطط مرحلية تسترشد بخطة شمولية، ويعمل فيها دعاة مدربون على العمل الدعوي: مثل: مركز ركن الحوار للتعريف بالإسلام في السعودية، وجمعية العون المباشر في الكويت، وجمعية اكتشف الإسلام في البحرين.

٤- الجمعيات العلمية المتخصصة:

وهي الجمعيات التي تهتم بالعلوم الشرعية أو الدراسات الدعوية من خلال إقامة الدروس العلمية، أو نشر الكتاب الإسلامي، أو توزيع المواد الصوتية والمرئية التي تنشر العلم، وتوجه الناس وترشدهم إليه، مثل: الجمعية السعودية للدراسات الدعوية «بصيرة»، ومؤسسة ابن عثيمين الخيرية.

٥- المراكز الإسلامية في دول الأقليات الإسلامية:

تم إنشاء العديد من المراكز الإسلامية في مجتمعات الأقليات المسلمة، استجابة لحاجة الأقليات المسلمة لتنظيم برامجها الخاصة بها لاستمرار البناء الفكري لأفرادها، وسعياً للحفاظ على هويتهم الدينية، وإقامة شعائر الدين الإسلامي، وتعليم المسلمين أحكام الدين ومبادئه.

المبحث الثاني:

مشروعية العمل المؤسسي، وأهميته، وأسباب الإحجام عنه

وفيه أربعة مطالب:

المطلب الأول: مشروعية العمل المؤسسي.

المطلب الثاني: أهمية وجود المؤسسات الدعوية.

المطلب الثالث: أهمية العمل المؤسسي الدعوي وثمراته.

المطلب الرابع: أسباب الإحجام عن العمل المؤسسي.

المبحث الثاني
مشروعية العمل المؤسسي، وأهميته، وأسباب الإحجام عنه

وبيان ذلك في أربعة مطالب:

المطلب الأول
مشروعية العمل المؤسسي

تنطلق مشروعية العمل المؤسسي من مبدأ التعاون والجماعية الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة، والتي حث عليها القرآن الكريم والسنة النبوية قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ﴾ [المائدة:٢].

ومما يدل على مشروعية العمل الجماعي المؤسسي قول الله ﷻ يقول: ﴿وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟﴾ [آل عمران: ١٠٣]؛ فأمَرنا بالجماعة، ونهانا عن الفُرقة، قال الإمام القرطبي رَحِمَهُ ٱللَّهُ في تفسير هذه الآية: «فإن الله تعالى يأمر بالألفة وينهى عن الفرقة، فإن الفُرقة هَلَكة، والجماعة نجاة»[١].

والاجتماع فيه البركة، وحصول الرحمة، والسكينة والطمأنينة، والسداد والتوفيق من الله تعالى، عن ابن عباس رَضِيَ ٱللَّهُ عَنْهُمَا قال: قال رسول الله ﷺ: **(يَدُ اللهِ مَعَ الجَمَاعَةِ)**[٢]، وعن أبي موسى رَضِيَ ٱللَّهُ عَنْهُ، عن النبي ﷺ قال: **(المُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضاً)**

---

(١) الجامع لأحكام القرآن، محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، (٤/ ١٥٩.

(٢) سنن الترمذي سنن الترمذي، أبواب الفتن، باب: ما جاء في لزوم الجماعة (٢١٦٦)، وقال: هذا حديث حسن غريب، وصححه الألباني في صحيح الجامع (٣٦٢١).

ثم شبك بين أصابعه[(١)]، والعبادات الإسلامية تؤكد على معنى الجماعة والتعاون، كل ذلك يبعث رسالة للأمة مفادها أن الجماعة هي الأصل.

وفي الاجتماع عصمةٌ مِن الفتن، يجد الإنسان مَن يذكِّرُه بالله، من ينصحه، من يشاوره، من يواسيه ويدافع عنه ويذب عن عِرضه؛ عن ابن عمر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قال: خطبنا عمر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ بالجابية فقال: يا أيها الناس، إني قمت فيكم كمقام رسول الله ﷺ فينا فقال: **(عَلَيْكُمْ بِالجَمَاعَةِ وَإِيَّاكُمْ وَالفُرْقَةَ فَإِنَّ الشَّيْطَانَ مَعَ الوَاحِدِ وَهُوَ مِنَ الاِثْنَيْنِ أَبْعَدُ، مَنْ أَرَادَ بُحْبُوحَةَ الجَنَّةِ فَلْيَلْزَمُ الجَمَاعَةَ)**[(٢)].

والكِيان الدعوي أو المؤسسة الدعوية تعتبر وسيلة لتحقيق غاية شريفة وهي خدمة الدِّين ونشره؛ قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: ٢]، نتعاون على دعوة الناس إلى التوحيد والإيمان، وإلى تحرِّي الحلال والبُعد عن الحرام، إلى اتباع السنَّة واجتناب البدعة، ونحذِّر الناس من الشرك وندعوهم إلى محاسن الأخلاق والأعمال، ونتعاون في إقامة فروض الكفايات التي خاطَبَ اللهُ بها أُمَّتَنا، وتحقيق الأهداف العليا، ابتداءً مِن طلب العلم الشرعي النافع، ومروراً بالدعوة إلى الله عَزَّوَجَلَّ وإدخال الناس في دين الله أفواجاً، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وجمع والصدقات وتوزيعها على المستحقين لها، والسعي في مصالح المسلمين وخدمتهم، وهذه الأهداف السامية لن تتم إلا مِن خلال العمل الجماعي وتنسيق الجهود بشكلٍ مؤسسٍ، حتى يمكن للأمة أن تنهضَ وتغيِّرَ واقعَها[(٣)].

(١) صحيح البخاري، كتاب الأدب، باب تعاون المؤمنين بعضهم بعضا (٥٦٨٠).

(٢) سنن الترمذي، أبواب الفتن، باب ما جاء في لزوم الجماعة (٢١٦٥)، وقال: هذا حديث حسن صحيح غريب، وصححه الألباني في صحيح الجامع (٢٥٤٦).

(٣) مقالة: أهمية العمل الجماعي، نجلاء جبروني، موقع شبكة الألوكة.

ومما يدل على أهمية تجمع الدعاة للقيام بواجب الدعوة بصورة جماعية قوله تعالى: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [آل عمران: ١٠٤]، قال الإمام ابن كثير رَحِمَهُ اللَّهُ في تفسير هذه الآية: «والمقصود من هذه الآية أن تكون فرقة من الأمة متصدية لهذا الشأن، وإن كان ذلك واجباً على كل فرد من الأمة بحسبه»[(١)].

وقد اتخذ الرسول ﷺ دار الأرقم ابن أبي الأرقم مركزاً رئيسيًّاً للدعوة[(٢)]، فتعتبر نموذجاً لدور المؤسسية في الدعوة لإسلامية، حيث كان النبي ﷺ يجتمع بالصحابة على شكل جماعات يرشدهم، ويعلمهم أمور دينهم، ويتشاور معهم في شؤون الدعوة.

المطلب الثاني

أهمية وجود المؤسسات الدعوية

أهمية وجود أي مؤسسةٍ من المؤسسات -سواء كانت دعوية، أو علمية، أو تجارية، أو غيرها- تكمن في جوانب عدة من أهمها ما يلي[(٣)]:

- **الجانب الأول**: مدى حاجة المجتمع إلى خدماتها.
- **الجانب الثاني**: مواصفاتها المتنوعة والمتميزة التي يمكن أن تعود بفوائد متعددة على شرائح كثيرة من المجتمع.

(١) تفسير القرآن العظيم، ابن كثير ٢/ ٩١.
(٢) مواقف النبي ﷺ في الدعوة إلى الله تعالى، سعيد بن وهف القحطاني ص ٧.
(٣) المؤسسات الدعوية وإبلاغ الدعوة لغير المسلمين، سليمان بن عبد الله الحبس ص ١٤.

ولو أردنا تطبيق هذا الأمر على المؤسسات الدعوية لاتضح لنا بجلاء أهمية وجودها، سواء كان ذلك داخل المجتمعات الإسلامية أو خارجها، لاحتوائها على هذين الجانبين، ويتبين لنا ذلك من خلال ما يلي:

١- أن المجتمعات البشرية كافة على اختلاف أديانها، وأوطانها، ولغاتها، بأمس الحاجة إلى المؤسسات الدعوية؛ لأنه عن طريقها يمكن إبلاغ الدعوة إليها، وإيضاحها لها، فتكمن إذاً أهمية وجود المؤسسات الدعوية من خلال الرسالة العظيمة التي تحملها للناس كافة بشارة ونذارة.

وعليه فإن وجود المؤسسات الدعوية التي تحمل هذه الرسالة العظيمة في غاية الأهمية إلى كل الناس فضلاً عن غير المسلمين الذين هم في أمس الحاجة إلى الدعوة إلى الله تعالى ومن يحملها ويبلغها إليهم.

٢- أن المؤسسات الدعوية تتفوق -في الجملة- على العمل الفردي مهما كان نوعه وجديّته بعدد من الأمور منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ- أن عمل المؤسسات الدعوية يتسم بالاستقرار والاستمرارية؛ لتعدد أعضائها، وتنوع مصادر دعمها المادي والمعنوي.

ب- أن الأصل في عمل المؤسسات الدعوية أن يأخذ طابع الرسمية فتلتزم بأنظمة البلدان التي تعمل فيها وهو ما يتيح لها العمل بحرية وشفافية مطلقة.

جـ- أن المؤسسات الدعوية يمكنها أن تستوعب أكبر قدر ممكن من الطاقات والكوادر الدعوية المناسبة، وهو ما يتيح لها فرص النجاح والتميز والتكامل في أنشطتها الدعوية كافة.

د - من خلال المؤسسات الدعوية يمكن رسم خطط دعوية، وتحديد أهدافها الكلية والمرحلية عن طريق وضع استراتيجيات بعيدة المدى تنفذ على مدى سنوات وأحياناً عقود، وهو ما ينعكس على إتقان العمل والوصول به إلى درجة عالية من الصواب ومقاربة الكمال، ولهذا كله يعد وجود المؤسسات الدعوية غاية في الأهمية في كل زمان ومكان لإبلاغ الدعوة ونشر دين الله في الأرض.

المطلب الثالث
أهمية العمل المؤسسي الدعوي وثمراته

للعمل المؤسسي أهمية كبيرة تتضح من خلال الفوائد التي يحققها للعمل وما يمتاز به على العمل الفردي، ومن ذلك[(١)]:

١- تضييق الفجوة بين عمل الدعاة، وردم الهوة بينهم بتحقيق ذلك المبدأ، وتأسيس الأعمال المشتركة بينهم؛ فإن ذلك يقلل التصادم والنزاع، وهي الطريقة المتبعة بين الدول في تأسيس اللجان والمجالس المشتركة، وهو ما لم يشعر بعض الدعاة بأهميته وضرورته بعد.

٢- تحقيق التكامل في العمل، وذلك في عمل الفرد عزيز، فكثيراً مما يحصل من القصور في عمل الفرد يتلاشى في عمل المؤسسة إذ المفترض حدوث التكامل باجتماع الجهود، والمواهب، والخبرات، والتجارب، والعلوم، مع التزام الشورى، والتجرد للحق.

(١) يراجع: بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، عبد الله المسلم، والعمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، عبدالحكيم بن محمد بلال، مجلة البيان، ومقال: والعمل المؤسسي، د.عامر البو سلامة، وكتاب: العمل المؤسسي، محمد اكرم العدلوني.

٣- الاستقرار النسبي للعمل، بينما يخضع العمل الفردي للتغير كثيراً - قوةً وضعفاً أو مضموناً واتجاهاً - بتغير الأفراد وبذهاب قائد ومجيء آخر، أو اختلاف قناعاتهم.

٤- يمتاز العمل المؤسسي بالقرب من الموضوعية في الآراء أكثر من الذاتية؛ ذلك أن جو المناقشة والحوار الذي يسود العمل المؤسسي يفرض على أصحابه أن تكون لديهم معايير محددة وموضوعية للقرارات، وهذه الموضوعية تنمو مع نمو النقاشات والحوارات، أما العمل الفردي فمرده قناعة القائم بالعمل.

٥- العمل المؤسسي أكثر وسطية من العمل الفردي؛ ويدفع العمل نحو التوسط والتوازن والاعتدال إذ هو يجمع بين كافة الطاقات والقدرات التي تتفاوت في اتجاهاتها وآرائها الفكرية مما يسهم في اتجاه الرأي نحو التوسط غالباً، أما العمل الفردي فهو نتاج رأي فرد وتوجه فرد، وحين يتوسط في أمر يتطرف في آخر.

٦- توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية وذلك لأن العمل المؤسسي يوفر لها جو الابتكار والعمل والإسهام في صنع القرار، بينما هي في العمل الفردي أدوات تنفيذية رهن إشارة القائم بالعمل، ويوم أن أعرض المسلمون عن هذا العمل خسروا كثيراً من الطاقات العلمية والعملية، فانفرد أصحابها بالعمل، أو فتروا عنه.

٧- ضمان استمرارية العمل - بإذن الله - تعالى - لعدم توقفه على فرد يعتريه الضعف والنقص والفتور، ويوحشه طول الطريق وشدة العنت وكثرة الأذى، وعلى سبيل المثال فقد كان من أقوى أسباب استمرار التعليم قويّاً في الدولة الإسلامية - حتى في عصور الضعف- قيامه على المؤسسات العلمية القوية التي تمدها الأوقاف، كما تمد سائر الجهود الدعوية والإغاثية.

٨- عموم نفعه للمسلمين لعدم ارتباطه بشخصية مؤسسه، وهذا بدوره ينمي الروح الجماعية الفاعلة، ويحيي الانتماء الحقيقي للأمة، وهذا مكمن قوتها.

٩- العمل المؤسسي هو العمل الذي يتناسب مع تحديات الواقع اليوم، فالأعداء الذين يواجهون الدين يقومون بمواجهته من خلال عمل مؤسسي منظم، تدعمه مراكز أبحاث وجهات اتخاذ قرار متقدمة، فهل يمكن أن يواجه هذا الكيد بجهود فردية؟!

١٠- الاستفادة من الجهود السابقة والخبرات التراكمية، بعد دراستها وتقويمها بدقة وإنصاف وحيادية، وبذلك يتجنب العمل تكرار البدايات من الصفر الذي يعني تبديد الجهود والعبث بالثروات.

١١- العمل المؤسسي يعني فريق عمل منضبط، منظم، له لوائح، وفيه تفكير منضبط، ذو هيكلية تمثل فاعلية العمل المتسلسل، الذي يمنح العمل فرص النجاح الأمثل، عماده المهنية العالية، في وضع الإنسان المناسب، في المكان المناسب، فلا يعرف المجاملة، ولا يقيم لغير معيار التخصص، قوة وأمانة، أي وزن، من مثل الواسطة والمحسوبية، والقرابة والعواطف، والمناطقية والشللية والحزبية، وعندما يكون الميزان، القوة والأمانة، فهذا برهان نجاح، وعنوان سير صحيح.

١٢- العمل المؤسسي، ينقل العاملين من الضبابية، إلى وضوح الرؤية، ومفردات الأهداف، من خلال خريطة عمل، معروفة بدايتها، مرسومة خطواتها، واضحة معالمها، تعرف من أين تبدأ، وأين تنتهي، وإلى أين ترسو سفينة العمل، عمادها التخطيط الواقعي، على ضوء الإمكانات المتاحة، والقدرة البشرية المتوافرة.

كل ما سبق يؤكد قيمة العمل المؤسسي، وضرورة ممارسته وتجاوز الفرديات، وهذا لا يعني بالضرورة أن العمل المؤسسي معصوم من الخطأ والخلل، لكن فرص نجاحه أكثر من غيره، واحتمال الخلل في غيره أكثر منه في العمل المؤسسي.

المطلب الرابع
أسباب الإحجام عن العمل المؤسسي

هنالك العديد من الأسباب التي تجعل العاملين في حقل الدعوة يحجمون عن الاهتمام بالعمل المؤسسي، ومن ذلك[١]:

١ - طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة، وعدم ترسخ العمل المؤسسي في حياتها لما اعتراها من بُعد عن الدين أدى إلى تأصل الفردية، وضعف الروح الجماعية، والحوار والمناقشة والمشاركة، ولما حلّ بها من تخلف حضاري أقعدها عن الأخذ بأسباب الفاعلية والنجاح، فأصابها التأخر وتبدد الطاقات.

٢- ضعف الملكة الإدارية لدى كثير من العاملين في الحقل الإسلامي، بسبب إهمال العلوم الإنسانية التي أفاد منها الآخرون، وهذا مما ورثه العاملون عن مجتمعاتهم، وقد أدى هذا الضعف إلى الجهل بالعمل المؤسسي ومقوماته وأسباب نجاحه فتلاشت الخطط، وأغلقت دراسة الأهداف وإقامة المشاريع، وصار العمل مجرد ردود أفعال غير مدروسة أو عواطف غير موجهة..

٣ - حاجة الدعوة إلى الانتشار، مع قلة الطاقات الدعوية المؤهلة مما حدا بكثير من الدعاة إلى التركيز على الكم لا الكيف، والغفلة عن قدرة العمل المؤسسي على الموازنة بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما.

---

(١) يراجع: العمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، عبدالحكيم بن محمد بلال، مجلة البيان، العدد: ١١٧ ص ٤٦.

٤ - الخلط بين العمل الجماعي والمؤسسي، والظن بأن مجرد قيام الجماعة بعمل فإنه يعني عملاً مؤسسيًّاً، في حين أن كثيراً من التجمعات والمؤسسات لا يصدق عليها حقيقة هذا الوصف لانعدام الشورى، والمركزية في اتخاذ القرار.

٥ - الشبهات العارضة التي يتذرع بها المانعون من العمل الجماعي، بحجة بدعيته فأحجموا بذلك عن العمل المؤسسي انطلاقاً من هذه الشبهة[1].

(١) يراجع: كتاب حكم العمل الجماعي في الإسلام، عبدالله السبت.

المبحث الثالث

مراحل العمل المؤسسي (دورة حياة المؤسسة)[(١)]

المؤسسة لها عوامل قوتها وضعفها، وعوامل استمرارها أو فنائها، والإدارة تلعب دوراً كبيراً في كل مستويات المنظمة، وتتحمل مسؤولية بقاء واستمرار وتميز المؤسسة في بيئتها، وهنالك خمس مراحل تمثل دورة حياة المؤسسات، ومراحل قيام العمل المؤسسي وهي على النحو التالي:

➢ المرحلة الأولى: مرحلة النشأة والوجود:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة البحث عن أسباب وجودها ونشأتها، وهي مرحلة في غاية الخطورة إذ إنه يتم فيها تحديد الإجابة عن أسئلة جوهرية هي: «من نحن؟»، و«ماذا نريد؟»، و«كيف نصل؟».

والواقع يثبت أن غياب كثير من المؤسسات والمنظمات وانهيارها قبل أن يستقيم عودها ويستغلظ ساقها يعود إلى عدم قدرتها على بلورة إجابات محددة لهذه الأسئلة.

والوجود هنا لا نعني به الوجود الفكري أو الفلسفي «الفكرة» وحسب، وإنما الوجود المادي والقانوني الحقيقي «المشروعية»، وهذا يتطلب قدراً كبيراً من العمل الجاد والمضني، وهذه المرحلة تتطلب من المؤسسة أن: تحدد الرؤية المستقبلية الخاصة بها، وتحدد المهمة أو الرسالة التي تضطلع بها لتحقيق رؤيتها، وهويتها التي ستتميز بها عن غيرها في مجال الإنتاج أو مجال الخدمات التي ستقوم بتقديمها إلى العملاء أو الجمهور المستفيد والمستهدف، والتعرف على طبيعة ونوع المنافسة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات المحيطة.

---

(١) مستفاد من كتاب العمل المؤسسي، محمد اكرم العدلوني.

إن العوامل التي سبق ذكرها تمثل أسباب الوجود، وهذا يتطلب مستوى عال من التحضير والاستعداد والتخطيط وتوفير المستلزمات الأساسية للخروج إلى عالم المنافسة.

وشعار المرحلة هذه هو قول الله سُبۡحَانَهُۥ وَتَعَالَىٰ: ﴿وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسۡتَطَعۡتُم﴾ [الأنفال:٦٠]، فالإعداد يحتاج إليه قبل تأسيس أي عمل أو أي مؤسسة.

➢ المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس والبناء:

وهي المرحلة التي تبدأ بها المؤسسة باتخاذ خطوات حثيثة من أجل عملية التأسيس والبناء والهيكلة بالطريقة التي تستجيب لمتطلبات ميادين وبيئة العمل التي ستتحرك بها.

وهنا تبدأ المؤسسة باختيار أنسب الهياكل التنظيمية والإدارية، وتحدد النظم واللوائح الإدارية والمالية لضبط إيقاع عملها داخليًّا وخارجيًّا، وتضع التوصيف الوظيفي لكل العاملين فيها، وتبني قواعد المعلوماتية المناسبة لحجمها واحتياجاتها، وتختار نظام الاتصالات والمعلومات المناسب، كما وتضع السياسات والمعايير والمواصفات اللازمة للأداء العالي بما يتناسب مع هوية المؤسسة ومنظومتها القيمية، وتضع النظم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، ومتطلبات الجودة الشاملة، ومستلزمات التخطيط الاستراتيجي، وتتخذ الإجراءات لبناء فرق العمل الفاعلة، وتضع المواصفات الأساسية لمناخ العمل المؤسسي الصحي داخل المؤسسة وخارجها.

وشعار المرحلة هنا ﴿أَفَمَنۡ أَسَّسَ بُنۡيَٰنَهُۥ عَلَىٰ تَقۡوَىٰ مِنَ ٱللَّهِ وَرِضۡوَٰنٍ﴾ [التوبة: ١٠٩]، و**(اعقلها وتوكل)**[1].

---

(١) سنن الترمذي، أبواب صفة القيامة والرقائق والورع (٢٥١٧)، وحسنة الألباني في صحيح الجامع (١٠٦٨).

➢ المرحلة الثالثة: مرحلة التوسع والامتداد:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة بالتفكير ووضع الخطط والاستراتيجيات والتكتكيات العملية لإحداث قدر مدروس من التوسع والامتداد، توسع في علاقاتها، وذلك من خلال بناء «شبكة مجتمعية» دقيقة من العلاقات الإنسانية ذات أبعاد مختلفة، وتوسع في ميادين العمل من خلال البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها أو خدماتها سواء في محيطها المحلي أو المحيط الخارجي أو ما نطلق عليه «التوسع الجغرافي» وكذلك التوسع في طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وذلك من خلال زيادة الكمية وتحسين النوعية وزيادة السرعة في التوريد «التوسع الإنتاجي أو الخدماتي»، وتطوير طرق الدعاية والترويج للمنتجات والخدمات التي تتميز بها المؤسسة.

ويشمل التوسع والامتداد -أيضاً- طبيعة الجمهور المستهدف من خلال استقطاب مستويات ونوعيات وفئات أخرى من العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة «توسيع العملاء». وبالإضافة إلى ذلك، فالتوسع قد يتضمن توسعاً في استخدام التكنولوجيا «التوسع التقني»، وتحسين الخدمات الداخلية وتبسيط أكبر للإجراءات.

وفي هذه المرحلة تحقق المؤسسة ذاتها وتصل إلى مستوى نطلق عليه «الحضور المؤسسي» أو الاعتراف بالوجود الفاعل والمنافس، فيبدأ بحساب حصة المؤسسة من السوق أو الميدان الذي تتحرك فيه.

وشعار المؤسسة في هذه المرحلة: ﴿هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلْأَرْضَ ذَلُولًا فَٱمْشُوا۟ فِى مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا۟ مِن رِّزْقِهِۦ ۖ وَإِلَيْهِ ٱلنُّشُورُ﴾ [الملك:١٥]، وشعار «الانتقال من إرضاء العميل إلى إسعاده».

➢ المرحلة الرابعة: مرحلة الارتقاء والتجويد:

وهي المرحلة التي تبدأ المؤسسة فيها باتخاذ منحىً أكثر عمقاً وصعوداً باتجاه

الرقي بالمؤسسة إلى أعلى درجات التميُّز عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتبدأ بارتقاء مرحلة «التقدير الذاتي» وذلك من خلال تمسكها بأعلى معايير الجودة الشاملة لجميع مكونات المؤسسة: المدخلات والعمليات والمخرجات.

ارتقاء وتجويد بكل الاتجاهات «أفقيًّا وعموديًّا وبالعمق»، أي لكل شيء في المؤسسة، بحيث تستحق بذلك أعلى درجات التقدير من عملائها وموظفيها وأصحابها والمتعاملين معها من كل الفئات والمستويات.

وهذه المرحلة لا تتحقق إلا إذا تبنت المؤسسة نظرية إدارة الجودة الشاملة والتزمت بكل مبادئها ومتطلباتها، ليس شعاراً وإنما واقعاً من خلال عملية «التحسين المستمر».

وشعار المؤسسة في هذه المرحلة قوله تعالى: ﴿وَأَحْسِنُوٓاْۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُحۡسِنِينَ﴾ [البقرة: ١٩٥]، وقول الرسول ﷺ: **(إن الله ﷻ يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يُتْقِنَهُ)**[١].

➢ المرحلة الخامسة: مرحلة التمكين والاستمرار:

وهي المرحلة التي تصل فيها المؤسسة إلى القمة وإلى درجة عالية من التمكين لها في الأرض على مستوى الحصة الواضحة لها في السوق، والدرجة العالية من الطلب على منتجاتها، والدرجة العالية من انتماء وولاء موظفيها لها، والدرجة العالية من ارتباط عملائها بها، وتحقيق أعلى درجات الربحية، ويتحقق للمؤسسة في هذه المرحلة أهم عنصر تسعى إليه جميع المؤسسات والمنظمات وهو «السمعة الحسنة» وذلك من خلال رسم صورة ذهنية راقية يتم بناؤها عبر سنوات من العمل المضني والجاد في تقديم الأفضل في كل شيء.

(١) المعجم الأوسط للطبراني ١/ ٢٧٥ (٨٩٧)، وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة ٣/ ١٠٦.

والتحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات في هذه المرحلة هو تحدي الحفاظ على النجاح والاستمرار في «البقاء على القمة»، وهذا لا يتحقق إلا إذا قامت المؤسسة بعملية تقويم مستمر والاستفادة من التغذية الراجعة، واتخاذ التدابير لصيانة النظم وتصحيح وتنقية المناخ التنظيمي، وإعطاء كل ذي حق حقه، وتطبيق أعلى درجات الشفافية والمصداقية، وتحول مشاعر الموظفين من الشعور الوظيفي إلى شعور الشراكة، بحيث يعيش الجميع أعلى درجات الاستقرار والإشباع والرضا الوظيفي، والذي يتحول تلقائيّاً إلى «الإثراء الوظيفي».

وشعار المؤسسة في هذه المرحلة قوله تعالى: ﴿أَنِّي لَآ أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنكُم﴾ [عمران: ١٩٥]، وقوله تعالى: ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ [إبراهيم: ٧].

المبحث الرابع
مقومات نجاح العمل المؤسسي

هنالك العديد من المقومات اللازمة لنجاح العمل المؤسسي ومنها ما يلي[(١)]:

١ - توفر القناعة الكافية بهذا الأسلوب من العمل بإدراك ضرورته، وخاصة في زمن القوة، وبمعرفة مزاياه وثمراته، وفهم مقومات نجاحه للوصول به إلى المستوى المطلوب.

٢ - صدور القرارات عن مجالس الإدارة، أو اللجان ذات الصلاحية، حرصاً على خروجها من أدنى مستوى ممكن، لتكون أقرب إلى الواقعية وقابلية التنفيذ، ولا يجوز أن يكون المصدر هو الفرد أو المدير فإنه يستمد صلاحياته - هو أيضاً - من المجالس، لا العكس، ويجب أن تملك المجالس واللجان صلاحية مراجعة قرارات المديرين ونقضها.

٣ - أن تكون مجالس الإدارة أو اللجان غير محصورة في بيئة واحدة محكومة بأطر تنشئة وتربية وتفكير محددة مما يؤثر على طبيعة اتخاذ القرار، فوجود أفراد من بيئات مختلفة ضمن هذه المجالس يثري العمل المؤسسي بتوسيع أنماط التفكير وتعديد طرق التنفيذ.

٤ - أن تسود لغة الحوار، حتى تتلاقح الآراء للخروج بأفضل قرار، وأيضاً حتى يخضع الرأي الشخصي لرأي المجموعة، ويذكر هنا بالمناسبة: نزول النبي ﷺ

---

(١) يراجع: العمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، عبدالحكيم بن محمد بلال، مجلة البيان، العدد: ١١٧، ص٤٦.

على رأي أصحابه في أحد، وخروجه من المدينة تلبية لرغبتهم، مع ميله للبقاء في المدينة، وتأييد رؤياه لرأيه، وبعدما حصل ما حصل لم يصدر منه لَوم لأولئك المقترحين للخروج.

٥ - تحديد ثوابت ومنطلقات مشتركة للعاملين في المؤسسة تكون إطاراً مرجعيًّا لهم، توجه خطة العمل، وتناسب المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة.

٦ - التسامي عن الخلافات الشخصية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا يتم بتحسين الاتصال والتواصل بين أفراد المؤسسة بعضهم مع بعض، وبينهم وبين سائر العاملين في الحقل الدعوي.

٧ - الاعتدال في النظرة للأشخاص فإنه في حين يصل الأمر لدى المنحرفين عن أهل السنة والجماعة في نظرتهم للأشخاص إلى حد الغلو والتقديس، فإنَّا نجده عند بعض أهل السنة - الذين سلموا من الغلو - بالغاً إضفاء هالة على بعض الأشخاص تؤثر في مدى استعدادهم لمناقشة رأيهم، أو احتمال رفضه مع بقاء الاحترام الشخصي، وهؤلاء يشكلون ضغطاً على العمل المؤسسي وتوجيهاً غير مباشر للآراء.

وكأن هذا ما أراده عمر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ حين عزل خالد بن الوليد رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ خشية تعلق الناس به، وربطهم النصر بقيادته(١).

٨ - إتقان التخطيط، وتحديد الأهداف لتنفيذها، وتوزيع الأدوار، وهذا يتطلب مستوى

(١) كتب عمر رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ إلى الأمصار: (إني لم أعزل خالداً عن سخطة ولا خيانة، ولكن الناس فتنوا به فأحببت أن يعلموا أن الله هو الصانع). البداية والنهاية، ابن كثير ٧/ ٨١.

جيداً في إعداد القادة والمسؤولين، وتدريب العاملين مع الاستفادة من كل الإمكانات، وتوظيف جميع الطاقات، بعد التعرف عليها جيداً.

والمهم هو التركيز في جـداول الأعـمال على المنطلقات والأسس والخطوط العامة، دون الانهماك في المسائل الإجرائية، والتي قد لا تحتاج إلا لمجرد قرار إداري أو إجـراء تقليدي، ودون المسائل التي يكثر الجدل والخلاف حولها.

أهمية قيام المـؤسسات بأداء أعمالها بأساليب علمية حكيمة تكفل استمرارها وأداءها لعملها على الوجه المطلـوب، وحتى لا تتعرض لكيد الكائدين وأساليب المغرضين.

المبحث الخامس:
منطلقات منهجية في إدارة
العمل المؤسسي الدعوي

وفيه أربعة مطالب:

المطلب الأول: المناصحة والمشورة بين القيادة والعاملين.

المطلب الثاني: الالتزام باللوائح والأنظمة والشورى بين الإفراط والتفريط.

المطلب الثالث: مقومات القيادات الدعوية في العمل المؤسسي.

المطلب الرابع: واجبات القيادة الدعوية في العمل المؤسسي.

المبحث الخامس
منطلقات منهجية في إدارة العمل المؤسسي الدعوي

هنالك العديد المنطلقات المنهجية التي يستفاد منها في إدارة العمل المؤسسي الدعوي، ومنها ما نلخصه في أربعة مطالب:

المطلب الأول
المناصحة والمشورة بين القيادة والعاملين

تزدهر المؤسسة ويرتقي العمل عندما يكون هنالك تكامل بين العاملين فيها، وذلك عندما يصدر عن المدير أو القائد فيه أعمال تتكامل مع الرؤية والأهداف المشتركة التي وضعت بالاشتراك والتعاون مع العاملين في المؤسسة، وتسعى إلى تحقيق التكامل بين أعضاء المؤسسة، وجسر الهوة والتباعد أثناء العمل.

فالشعور بالرضا عند العاملين لإحساسهم بالعمل الجماعي، وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه، يترتب عليه الحماس في العمل وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف.

وعندما يتم التخطيط والتنفيذ للأعمال داخل المؤسسة بالمشورة والمشاركة بين المدير والعاملين، يشعر العاملون أنهم جزء أساسي من العمل، وليسوا أشخاص هامشيين فيه، وبالتالي يبذلون قصار جهدهم في التحسين والارتقاء بالعمل، وتنفيذ المطلوب منهم على أفضل وجه ممكن.

كما ينبغي على القائد في العمل المؤسسي الناضج أن يتبنى سياسة الباب المفتوح لدى جميع العاملين، فالباب مفتوح لمن لديه نصيحة يريد أن يقدمها، أو مقترح يرغب بتقديمه، أو خطأ يريد أن يتم تصحيحه، وعيب ينبغي إصلاحه.

وتفتح جميع القنوات لإبداء الآراء والملاحظات وتقديم النصائح، فالنصح لا يتوقف على الأسلوب المباشر بل يمكن المناصحة بأسلوب غير مباشر ككتابة الرسالة وصندوق الملاحظات والمقترحات وغيرها من الأساليب والطرق.

ونجد أنه هذا الأمر يتجلى في سيرة أعظم الخلق والقائد الأعلى للأمة الإسلامية نبينا محمد ﷺ الذي كان يشاور أصحابه ويفتح المجال لإبداء الرأي ففي غزوة بدر عندما جاء الرسول ﷺ إلى أقرب ماء من وادي بدر فنزل به جاءه الحباب بن المنذر بن الجموح رضي الله عنه قال: يا رسول الله، أرأيت هذا المنزل، أمنزلاً أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه، ولا نتأخر عنه، أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟ قال: **(بل هو الرأي والحرب والمكيدة؟)** فقال: يا رسول الله، فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى نأتي أدنى ماء من القوم، فننزله، ثم نغور ما وراءه من القلب، ثم نبني عليه حوضا فنملؤه ماء، ثم نقاتل القوم، فنشرب ولا يشربون، فقال رسول الله ﷺ: **(لقد أشرت بالرأي)**. فنهض رسول الله ﷺ ومن معه من الناس، فسار حتى إذا أتى أدنى ماء من القوم نزل عليه، ثم أمر بالقلب فغورت، وبنى حوضاً على القليب الذي نزل عليه، فملئ ماء، ثم قذفوا فيه الآنية[١].

فالشورى أصل من أهم أصول ومقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام بل إن البعض يرى وجوبها، ويستدل في ذلك بتلك الآية الكريمة من

(١) السيرة النبوية، ابن هشام ١/ ٦٢٠.

كتاب الله ﴿وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩] التي توجب الشورى على المصطفي ﷺ، وهو من هو علماً وحكمة، وكفى به أنه المبعوث رحمة للعاملين من قبل الحكيم العليم، والمؤيد بالوحي المنزل به الروح الأمين، وإذا كان الخالق سبحانه قد أوجب الشورى على خاتم رسله، فإنها علينا أوجب، وإننا بقصورنا وضعفنا للشورى أحوج، وأجدر بنا أن نلتزم بها لصالح أمرنا كله، هذا فضلاً عن أن المسلمين قد أمرهم الله في كتابه بالاقتداء برسوله و السير على منهاجه والتأسي به ﷺ، في الأمور كلها، وفى مقدمة تلك الأمور تأتى الشورى، وإذا كانت الشورى على مثل هذا القدر من الأهمية بالنسبة لعامة الناس، فإن أهميتها تتضاعف بالنسبة للقائد الإداري، وتعد واحداً من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، وذلك نظراً لما لها من آثار إيجابية مادية ومعنوية على كل من القائد ومرؤوسيه وإسهامهم في تحقيق الأهداف والغايات المستهدفة بكفاءة وفعالية[١].

المطلب الثاني

الالتزام باللوائح والأنظمة والشورى بين الإفراط والتفريط

الانضباط والالتزام والتقيد بالنظم واللوائح في المؤسسة يعكس مدى الوعي والنضج في العمل المؤسسي الذي يتمتع به المدراء والمسؤولين في هذا العمل أو ذاك التنظيم أو تلك المؤسسة.

فاللوائح والأنظمة تُسن دائماً لحفظ المؤسسة واستمرار بقائها ككيان متماسك،

(١) القيادة الإدارية في الإسلام، عبدالشافي محمد أبو الفضل ص ٢١٤.

ولصونها من الانقسام والانشقاق الذي قد يقع لمجرد التباين في وجهات النظر بين أفراد المؤسسة.

فهي لا تُسن لكي تقيد حرية الأعضاء، ولا لكي تحرمهم من حقهم في إبداء الرأي وتقديم النقد البناء الهادف، وإنما على العكس تكفل لهم حقوقهم، والواجبات التي عليهم، وتحفظ للمؤسسة ديمومتها واستمرارية العمل فيه وفق أسس واضحة المعالم، وهذا هو ما يجعل وجود اللوائح والأنظمة أمر في غاية الأهمية.

وتبدأ درجة الفهم والوعي لدى العضو واحترامه والتزامه باللوائح التي تم إقرارها، وكذلك القيادات التي تقع عليها مسؤولية تطبيق الأنظمة واللوائح.

والمسؤولين عندما يضعون اللوائح والأنظمة، يضعونها بهدف الالتزام بها وليتم ممارستها من الناحية العملية على أرض الواقع، وليستعين بها في حل المشاكل التي قد تنجم عن خرق أو عدم التزام بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة.

إن الذي يرفض تطبيق اللوائح والأنظمة ويسعى لتقويضها، إنما يعمل لخلق الفوضى وإفشال العمل، فنجاح العمل المؤسسي يحتاج إلى وجود لوائح وأنظمة لفض الخلافات التي قد تظهر أحياناً والتي تحتاج إلى الاحتكام للوائح والأنظمة التي أقرها.

إن الامتثال للوائح والقوانين يلزم جميع العاملين في المؤسسة أيّاً كان مركزهم، فهو يعكس قوة المنظمة ومتانة وتماسك بنائها التنظيمي وسلامة استمرارها.

وفي المقابل فاللوائح والأنظمة في أي مؤسسة هي وسيلة وليست غاية، فالمهم هو تحقيق الأهداف والنتائج، وليس المهم هو الجمود عند تلك اللوائح وسير العمل بطريقة رتيبة بناءً عليها، فلابد من التحديث المستمر لتلك اللوائح و التغيير فيها حسب

الأصلح للعمل وللمؤسسة، فإذا ما فكر فرد أو مسؤول بالتصحيح والتغيير في اللوائح والأنظمة التي تم إقرارها، عليه أولاً أن يتبع النظام في تحقيق ما يرمي إليه من إصلاح أو تغيير، من خلال إتباعه القنوات الشرعية والطرق الرسمية، حتى لا تتحول عملية الإصلاح أو التغيير الذي ينادي به إلى فوضى تنظيمية، وحتى لا يكون هناك مجال لسيطرة الفرد المدير الذي يوجه العمل حسب رغبته وهواه دون التشاور مع الآخرين المعنيين بالعمل.

وإن أي عمل يقصد من ورائه التصحيح وينجذب إليه المرء بحسن نية وحماس دون دراسة وفهم عواقبه ومعرفة ما سيتمخض عنه من أهداف ومصالح وفق اللوائح والنظم الداخلية للمنظمة، سيؤدي إلي الانشقاق والانقسام، وبالتالي العداوة، والبغضاء، والإحباط، وفقدان الثقة.

المطلب الثالث

مقومات القيادات الدعوية في العمل المؤسسي

إِنَّ وجود القيادة الحكيمة والرشيدة في أي مؤسسة هو ضمان لنجاحها، وتحقيق أهدافها، واستمرار بقائها، ووصولها إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية، والارتقاء بها نحو مستقبل أفضل، وهنالك العديد من المقومات التي لابد أن تتوفر في شخصية القائد، ومن تلك المقومات التي لابد أن تتوفر في القائد مما له علاقة بإدارة العمل بشكل مؤسسي ما يلي:

١- القدرة على التأثير في الآخرين ويحتاج القائد أن يمتلك أسلوباً وقدرةً على الإقناع والتأثير بشكل إيجابي.

٢- القدرة على التواصل للتمكن من إيصال ما يريد لمن يعملون معه، وكذلك القدرة على استقبال ما يقدمونه ويحاولون إيصاله، فعند انقطاع سبل التواصل بين القائد ومن يعمل معه فذلك سيؤثر على القرارات التي يتخذها وتزيد نسبة الأخطاء.

٣- الثقة بالآخرين فيحقق الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين.

٤- التكامل مع الآخرين والعمل معهم بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات ومواطن القوة لديهم.

٥- يتمتع بذكاء اجتماعي وقدرة على التفاعل الاجتماعي مع المرؤوسين.

٦- يحرص على بناء الجماعة وتماسكها والمحافظة عليها من خلال كفاءته في إدارة الصراع والتفاوض، وحل المشكلات واتخاذ القرار.

٧- قادر على تزويد المرؤوسين بالمعلومات والمعارف الجديدة.

٨- يمارس مبدأ الشورى ويتبادل الآراء مع العاملين معه.

٩- القدرة على حل الصراع الشخصي.

١٠- يتمتع بذكاء انفعالي بحيث يكون لديه القدرة على معرفة مشاعر وانفعالات المحيطين به وإدارة انفعالاته.

المطلب الرابع
واجبات القيادة الدعوية في العمل المؤسسي

من الأمور ما ينبغي على القائد القيام بها حتى يدير العمل بشكل ومنها:

١- القيادة بالمشاركة أو الاستشارية لكافة العاملين في المؤسسة كل بحسب مجاله وتخصصه، كما حث على ذلك الدين الإسلامي حيث قال الله تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨].

٢- يقوم القائد بإشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات وغير ذلك من الأمور المتعلقة بإدارة المؤسسة، فهو يسعى جاهداً إلى أن يشعر كل فرد في المؤسسة بأهمية مساهمته الإيجابية في شؤون المؤسسة.

٣- يقوم القائد بتوزيع المسؤولية بين كافة الأفراد العاملين في المؤسسة ولا يقوم بتركيزها في جهة واحدة.

٤- يعتمد القائد أسلوب الإقناع والتأثير الشخصي في العاملين، ولا يفرض آرائه ويستخدم صلاحياته في التسلط عليهم.

٥- يهتم القائد المؤسسي بآراء وأفكار العاملين ويقو بدور فعال في تنمية الابتكار وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة، فالعاملون يتمتعون بقدر كاف من الحرية في الأداء وإبداء الآراء.

٦- إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد العاملين في المؤسسة.

٧- يعطي القائد المؤسسي قدراً كبيراً من التفويض والسلطة للمرؤوسين، للقيام بتنفيذ الأعمال، مع قيامه بمتابعتهم والإشراف عليهم.

٨- يهتم القائد المؤسسي بإيجاد جو من التعاون والمحبة بين كافة العاملين في المؤسسة، ويتفاعل مع العاملين معه ويصبح واحداً منهم، ويهتم بالعلاقات الإنسانية بما يحقق أهدافهم وأهداف العمل بصورة مترابطة.

٩- يمسك القائد المؤسسي بزمام الأمور في العمل، فهو مرجع العاملين والموجه لهم، والذي ينسق جهودهم ويوزع الأعمال عليهم ويطالبهم بالتنفيذ، ويراقب سير الأعمال وكيف تُؤدى بواسطتهم ويلجأ للسلطة متى كان ذلك ضرورياً ولكن في جو مريح بدون تسلط ولا جحود لقيمة ومشاركة مرؤوسيه وأهميتهم للعمل.

١٠- إعداد قادة الصف الثاني وجيل جديد من القادة المستقبليين، الذي يقومون بإدارة العمل في حالة ذهابه عن تلك المؤسسة.

١١- الاهتمام بحل الخلافات التي تحدث بين العاملين.

١٢- وضع الخطط واتخاذ القرارات بعد أخذ آراء وملاحظات الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة.

المبحث السادس:

الاتجاهات الحديثة للإدارة وتطبيقاها

في العمل المؤسسي الدعوي

وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: الهندرة.

المطلب الثاني: الإدارة الرقمية.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة.

المبحث السادس
الاتجاهات الحديثة للإدارة
وتطبيقاها في العمل المؤسسي الدعوي

هنالك العديد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤثرة على سلوك الناس داخل المنظمات والأعمال، من أهمها ما يلي:

- الهندرة.
- الإدارة الرقمية.
- إدارة الجودة الشاملة.

وإليك بيانها:

المطلب الأول
الهندرة

كلمة الهندرة كلمة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، فهي تعني هندسة الإدارة، وتتضمن الدعوة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها المؤسسة أو المنظمة.

لقد اعتاد الكثير الذهاب إلى عمله يوميًّا وممارسة المهام والمسؤوليات المناطة به سواء كانت على شكل خدماتٍ أو أعمالٍ إداريةٍ وتشغيليةٍ وغير ذلك، ولكن هل حصلت إن توقف الواحد منا لفتراتٍ محدودةٍ وسأل نفسه لماذا أقوم بهذا العمل؟ وما فائدة هذا العمل للمستفيد الأخير من الخدمة أو العمل؟ هل ما أقوم به ذو قيمةٍ مضافةٍ تساعد في تحقيق رسالة أو أهداف المؤسسة التي أعمل بها؟ وإذا كانت

الإجابات بنعم فتابع الأسئلة واسأل هل هناك طريقة أفضل لتقديم هذه الخدمة أو القيام بهذا العمل؟

إن هذه الأسئلة على بساطتها في غاية الأهمية وهي القاعدة الأساسية التي ينطلق منها مفهوم الهندرة والتي تسعى الى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر.

⌑ أولاً: مفهوم الهندرة:

يعتبر مفهوم إعادة الهندسة من الموضوعات الحديثة على التراث الإداري ونتيجة لذلك استخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم، ومن أهم المسميات: إعادة تصميم العمليات الأساسية، تجديد العمليات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة الهيكلة.

وقد عرف العديد من الباحثين والممارسين إعادة هندسة العمليات بطرق مختلفة، وعرفت بأنها: «إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة»[(١)].

⌑ ثانياً: الأهداف الرئيسية (للهندرة) هندسة العمليات:

تختلف أهداف إعادة هندسة العمليات من منظمة إلى أخرى وفقا للظروف التي تعيشها كل منظمة، ونوع الأعمال التي تمارسها، وإعادة هندسة العمليات بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات[(٢)]:

(١) **الهندرة:** هندسة العمليات الإدارية، محمد سعيد ص ٣٣.

(٢) المرجع السابق ص ٢٩.

١- **التغيير الجذري في الأداء:** تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء والعمليات، ويتمثل ذلك في:

- تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات المستفيدين وأهداف المنظمة.
- تغيير استراتيجية المنظمة، الهيكل التنظيمي، العمليات من أجل اهتمام الأفراد وشمولهم داخل العمليات.
- تدريب العاملين على ممارسة مسؤولياتهم، وزيادة الفعالية لديهم.
- إيجاد تحسينات فورية في الجودة وزمن دورة التشغيل والخدمة والإنتاجية.

٢- **التركيز على العملاء والمستفيدين:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

٣- **السرعة:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

٤- **الجودة:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات المستفيدين، وبتكلفة أقل حسب الإمكان.

٥- **التكلفة:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات الأهمية والأثر الأفضل.

ثالثاً: فوائد تطبيق الهندرة:

إعادة هندسة نظم العمل «الهندرة» يترتب عليه الكثير من الفوائد ومنها[١]:

١- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.

٢- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.

٣- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.

٤- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.

٥- تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.

٦- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.

٧- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصَّر هذه العملية على المديرين.

تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

---

(١) إعادة الهندرة كأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة، صفاء صلاح الدين، ص١٥.

⌑ رابعاً: الفشل في تطبيق الهندرة:

كما أن للهندرة إيجابيات وفوائد فكذلك فإن للهندرة سلبيات قد تؤدي أحياناً إلى تدهور المؤسسة وفشلها، وحسب إحدى الدراسات فإن ما نسبته٥٠-٧٠ ٪ من المنظمات التي نفذت برنامج لإعادة هندسة العمليات في الولايات المتحدة الأمريكية أخفقت في تحقيق توقعاتها من البرنامج، ويعزى عوامل الإخفاق للعديد من الأسباب ومنها فشل القيادات الإدارية في إدارة عملية إعادة الهندسة[١].

وواقع الحال وتجارب المنظمات التي أخذت بهذا الأسلوب وصلت إلى أن نتائج الأخذ به ليست مضمونة وتنطوي على درجة عالية من المخاطرة، ففي حين نجحت العديد من المنظمات في تطبيق هذا الأسلوب، فقد فشلت منظمات أخرى في ذلك.

ولذلك يجب مراعاة أمورٍ عند إرادة تطبيق الهندرة على أي مؤسسةٍ:

١- تحديد الهدف من إعادة هندسة المؤسسة.

٢- تكوين فريق يقوم بعملية الهندرة ولابد أن يكون فيه أصحاب التخصصات التقنية والإدارية.

٣- وضع خطة مدروسة متضمنة احتمالات النجاح والفشل في هذه العملية.

٤- دراسة حالة المؤسسة من ناحية تطبيق خطة الهندرة، وهل سيكون تطبيق تدريجي؟ أو تطبيق كلي ومباشرة.

⌑ خامساً: خطوات ومراحل (الهندرة) إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لكي يكتب النجاح لإعادة هندسة العمليات يجب أن تتم عملية التنفيذ بشكل ملائم، ففي حالة تنفيذ العملية بشكل غير مناسب فإن المنظمة لن تحقق الفوائد

---

(١) **الهندرة**: هندسة العمليات الإدارية، محمد سعيد ص ٢١.

المرجوة من إعادة هندسة العمليات، وهناك ست مراحل شاملة لخطة إعادة الهندسة يجب على المنظمات أن تراعيها في تنفيذ الهندرة منذ البداية، وهذه المراحل تشتمل على: الفهم والتخطيط والبرمجة والتحويل والتنفيذ والتقييم[(١)].

١- **المرحلة الأولي الفهم والتصور:** يجب على الإدارة العليا أن تدرك الحاجة إلى التغيير، وتطوير الفهم الكامل باستعراض ما هو الهندرة وكيفية التخطيط لتصنيفها.

٢- **المرحلة الثانية التشخيص:** أي: تكوين رؤية واضحة في اختيار «عملية/ عمليات» إدارة الأعمال لإعادة تصميمها، تكون أهدافها واضحة وقابلة للقياس؛ ولإعادة التصميم واكتشاف العمليات فذلك يساعد في تكوين فريق المشروع الخاص بإعادة الهندسة.

٣- **المرحلة الثالثة البرمجة وإعادة التصميم:** يُقَيِّمُ الفريقُ المشاريعَ والوثائقَ والعملياتِ الحالية والنقاطَ المكشوفة ووضع الأسس والمعايير؛ لقياس المستقبل وتحسينه، وخلال هذه المرحلة تتركز الجهود التي يبذلها فريق المشاريع على تحديد انطلاقة جديدة.

٤- **المرحلة الرابعة التجربة:** تشير إلى قياس أثر «التحويل» من الأسلوب الذي يستخدم الحالي لإعادة العملية أو المنظمة، هذا التحويل في البداية يجب أن يتم في إطار بيئة تجريبية ضيقة تُسمَّى الاختبار.

٥- **المرحة الخامسة التنفيذ:** وهو تطبيق التحول ويتضمن خطوتين فرعيتين: التطبيق، والتوثيق.

---

(١) إعادة الهندرة كأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة، صفاء صلاح الدين، ص١٦، وانعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي. رسالة في جامعة الخليل للباحث: حازم النتشة (ص٢٧-٢٨).

ويعتمد ذلك على التوافق بين العنصر البشري والتقني وخطوات العمل، بالإضافة إلى المتابعة والمراجعة المستمرة عند بداية التغيير الجذري.

٦- **المرحلة السادسة والأخيرة التقييم:** تتضمن تقييم نجاح الجهود في تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الثانية، فعلي سبيل المثال إذا كان تقدير الجهود لم يحقق كل أهدافه لابد له من تعديل وإعادة وتصميم، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لاستمرارها في عملية التقدير وعملية الالتزام.

المطلب الثاني

الإدارة الرقمية

تعد الإدارة الرقمية -أو ما تسمى أيضاً بالإدارة الإلكترونية- مفهوماً مبتكراً أملته المراحل المتقدمة من تكنولوجيًّاً المعلومات، واقتصاد المعرفة، والاقتصاد الرقمي، وأسهمت في تكوينه وانتشاره.

فالإدارة الرقمية تنشأ وتنمو في بيئة الابتكار والإبداع، وتستمد قوتها من الفكر التكنولوجي والإبداع المعرفي.

☑ أولاً: مفهوم الإدارة الرقمية:

مفهوم الإدارة الرقمية يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة[١].

(١) إدارة التميز والإبداع الإداري، لينا جمال ص ١٥١.

والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات ونظم شبكات الاتصالات وبرمجيات نظم تكنولوجيا المعلومات رغم أنها أحد الركائز الداعمة للإدارة الالكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تحتاج إلى فكر إداري متطور، وقيادة إدارية واعية، تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لتحقق مسؤوليتها الرئيسية؛ لخدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم، مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

☑ ثانياً: أهمية الإدارة الرقمية:

تسهم الإدارة الرقمية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات الساعية إلى التميز، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية عالية وفعالة، تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي لكافة الميادين، والوصول إلى كافة الشرائح المستهدفة.

كما تمثل أسلوب عمل مفتوح لتسيير الاعمال والنشاطات، يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة الحديثة ذات النهج المكاني الضيق.

وهناك مجموعة من الفوائد والمكاسب عديدة للمؤسسات تدعوها للتحول إلى الإدارة الالكترونية والاستفادة منها لتحسين الخدمات الإدارية للمستفيدين، وتجديد أساليب وطرق وإجراءات العمليات والأعمال الإدارية والتنظيمية بالمنظمات، ويمكن إيجاز أهم بنود دواعي التحول للإدارة الالكترونية على النحو التالي:

- ✓ تقديم خدمات بسرعة مناسبة والدقة المطلوبة مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- ✓ ديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي وقت ومن أي مكان.

✓ المشاركة المجتمعية عن طريق استطلاع الآراء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة.

✓ تسهل عمليات الرقابة وتعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية.

✓ ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها.

✓ التحول إلى التقنية الجديدة المتجددة والتحول إلى المعاملات الالكترونية.

✓ ضرورة وجود آليات للتميز داخل كل المؤسسة التي تسعى للتنافس.

✓ تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

✓ إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي.

✓ التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم إنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة.

✓ توحيد البيانات على مستوى المؤسسة للوقوف على معدلات قياس الأداء.

✓ توفير البيانات المتداولة للعاملين على مستوى المنظمة.

ويتضح بذلك أن هناك إيجابيات عديدة تحصل عليه المنظمة من تطبيق الإدارة الرقمية، التي تمكنها من إتقان العمل وإظهاره بالصورة المطلوبة لجميع المستويات الإدارية.

☑ ثالثاً: خطوات استفادة المؤسسات من الإدارة الرقمية:

المؤسسة التي تريد أن تدخل عالم الرقميات عليها أن تبذل جهوداً مكثفة تعتمد على المعرفة والمعلومات، ويساعدها على تحقيق ذلك الركائز التالية:

١- بناء رؤية إلكترونية:

إن توفر رؤية عن المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات يساعد المنظمة في تصور مكانتها المستقبلية، وكيفية استفادتها من الإدارة الإلكترونية، سواءً في إدارة عملياتها، أو طرق وأساليب تقديمها لمنتجاتها، أوعلاقتها ببيئتها المحيطة.

٢- دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين في بناء النظام الإلكتروني؛ حتى يمكن ترجمة الرؤية الإلكترونية إلى الواقع، ويجب على المنظمة من أجل ذلك العمل على ما يلي:

- منح الفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ.
- مشاركة المستفيدين للمساهمة في بناء نظام الإدارة الإلكترونية.

٣ - وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميع الجهات ذات الصلة، فعلى المنظمة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام، ومن ثم يجب مراعاة ما يلي:

- حاجات ورغبات المستفيدين ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها.
- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك.
- دراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة.

☑ رابعاً: تطبيق الإدارة الإلكترونية على المؤسسات الدعوية.

إن إدارة الدعوة الإسلامية ومؤسساتها بحاجة إلى الاستفادة من أحدث التقنيات الحديثة من أجل إدارة الدعوة وكذلك نشرها، فالإدارة الإلكترونية تفسح المجال أمام الدعوة لفضاءات متطورة ومتميزة تتفق مع أهدافها وتنسجم مع طبيعتها.

ويمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية على المؤسسات الدعوية في مجالين:

- **المجال الأول:** تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على المؤسسات الدعوية ووظائفها الإدارية، وربط جميع العاملين في حقل الدعوة ببعضهم سواءً كانوا مدراء أو موظفين وعاملين، حتى يتم إتاحة المجال أمام الجميع للنقاش، وتبادل الآراء، وإثراء الأفكار، وكذلك ذلك من أجل تيسير المهام، و تنفيذ الوظائف الإدارية.

- **المجال الثاني:** تطبيق نظام الدعوة الإلكترونية في نشر الدعوة، من خلال تسخير واستغلال الوسائل الحديثة في التعريف بالإسلام، والوصول إلى أكبر عدد من المستهدفين بالدعوة، وكذلك التواصل مع الدعاة لشحذ هممهم من أجل حمل هم ورسالة الدعوة، وإتاحة العديد من المواد الدعوية، من كتب إلكترونية، ومقالات، ومواد صوتية ومرئية وغير ذلك من وسائل الدعوة.

☑ خامساً: سلبيات الإدارة الإلكترونيّة:

مع أهمية الاستفادة من الإدارة الرقمية في العصر الحاضر، وتطويعها في كافة المجالات والمؤسسات ومنها المؤسسات والأعمال الدعوية، إلا أن هنالك سلبيات لهذا النوع من الإدارات، ينبغي التنبه لها، ومحاولة علاجها، ومن ذلك:

- **انتشار التجسّس الإلكترونيّ:** وهو من المشكلات كثيرة الانتشار في هذا النوع من الأنظمة الإداريّة، والذي يؤدّي إلى غياب سرية المستندات، والبيانات الأرشيفيّة؛

بسبب تعرّضُ المعلومات الخاصّة بالإدارة، أو المنشأة إلى التجسّس من جهاتٍ تكن لها العداء.

• **التوقف المؤقت لعمل الإدارة:** والذي يرتبطُ بصعوبةِ التعوّد، أو الفهم لوسائل الإدارة الإلكترونيّة من قبل المدراء، أو الموظفين، أو وجود خلل يطرأ على النظام، فتتوقف الكثير من المعاملات الإدارية، ممّا يؤدّي إلى التقليل من كفاءة العمل الإداري.

المطلب الثالث
إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة – وفقاً للاتجاهات الإدارية العالمية الحديثة – تعتبر ضرورة ملحة في إدارتنا الحالية وتوجهاتنا المستقبلية في جميع المؤسسات من أجل الارتقاء بها وتحقيق نجاحها.

فالجودة الشاملة تطوير فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة، تجعل كل فرد في المؤسسة مسؤولاً عنها ومشاركاً فعالاً في إدارتها وفقاً لموقعه واختصاصه، وصولاً إلى التطوير المستمر في العمليات الإدارية، وتحسين الأداء.

فقد أصبحت كافة المؤسسات بحاجة لتبني فلسفة الجودة الشاملة وإدارتها لتحديث الأساليب الإدارية ومواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات الكائنة والمحتملة.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية مؤسسة حيث تشتمل على وصف العمليات والتعديلات المفتوحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر.

فإدارة الجودة الشاملة: تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر المتضمنة لمؤسسة ما لتحقيق الأهداف المرجوة وتركز على إشباع احتياجات العملاء من خلال عمل وإجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة، ومن ثم فإن معتقداتها ترتكز على تدعيم وتقوية دور العاملين بالمؤسسة وتدعيم فرق العمل والتحسين المستمر للأداء والتركيز على العمليات ومعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء وإرضائهم(١).

ثانياً: أسس الجودة الشاملة:

الأسس التي تقوم عليها الجودة الشاملة والتي تتمثل فيما يلي(٢):

١- **التركيز على العميل:** ويقصد بها أن تهتم الجودة بالعميل المستفيد باعتباره الأساس في تصميم وأداء الخدمة ويتمثل العميل أو المستفيد من الخدمة في المؤسسات الدعوية الواقعة في نطاق الإدارة بما فيها من الدعاة والعاملين والمديرين وكذلك المدعوين باختلاف أصنافهم ولذلك يجب دراسة توقعاتهم عن ما يريدون الحصول عليه، ومحاولة تحقيق تلك التوقعات أو حتى تجاوزها وكذلك يجب قياس درجة رضاهم عن الخدمة.

٢- **الملائمة:** يجب أن يكون الهدف من الخدمة يلبي رغبة واحتياجات العملاء والمستفيدين منها.

٣- **الشمولية:** وهي أن تشمل الجودة جميع العمليات الإدارية التي تتم داخل الإدارة لتحقيق الأهداف المتوقعة.

---

(١) إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، فتحي سرحان ص ٢٣.

(٢) إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، فتحي سرحان ص ٤٧.

٤- المرونة: ويقصد بها مرونة النظام حيث يقوم علي تقديم عدد من البدائل للتحسين والتطوير المستمر، لأن الهدف من الجودة هو التحسين والتطوير لكافة نظم الإدارة التعليمية لتقديم خدمات جيدة يرغبها العميل.

٥- المشاركة: وتعني أن الجودة تتحقق بمشاركة جميع العاملين وجميع الإدارات والأقسام وامتلاكهم المهارات التي تؤدي إلى الجودة وحل المشكلات.

٦- منع المشكلات: وهي تسير إلى قيمة الفعل السريع الذي يصحح المسار ويمنع حدوث المشكلات والفاقد ويقلل التكلفة المرتبطة بالمشكلات.

٧- توافر قاعدة من البيانات: يعتمد نظام تحقيق الجودة على البيانات والمعلومات المختلفة.

٨- وضع المعايير: يجب أن تقوم جودة الخدمة على مجموعة من المعايير يمكن من خلالها قياس جودة الخدمة أو جودة الأداء.

ثالثاً: أهداف الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو[1]:

«تطوير الجودة للمنتجات والخدمات، مع إحراز تخفيض في التكاليف، والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم».

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

١- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

(١) المفاهيم الإدارية الحديثة، بشار يزيد الوليد ص١٨٧.

٢- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبيّاً على العميل.

٣- **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

رابعاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هنالك جملة من فوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ومنها ما يلي:

١- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

٢- إشراك جميع العاملين في التطوير.

٣- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

٤- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

٥- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

٦- تحسين نوعية المخرجات.

٧- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

٨- تحسين الربحية والإنتاجية.

٩- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل و تجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.

١٠- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

١١- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.

١٢- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

١٣- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

خامساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، ومن هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق[1]:

١- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث إن قبول و رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة الموظفين في المؤسسة، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

٢- الترويج والتسويق للبرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وتسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

---

(١) المفاهيم الإدارية الحديثة، بشار يزيد الوليد ص١٨٨.

٣- التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصحيح، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث إن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع.

وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة: المدراء، المشرفين، العاملين، ويجب أن يتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

٤- الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

٥- تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

وحيث إن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

٦- التشجيع والحفز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته، وحيث إن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

٧- الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

٨- استراتيجية التطبيق:

وذلك من خلال إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق والتنفيذ بدء من الإعداد لهذا البرنامج من خلال تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن ووضع الأهداف المرغوبة، ووضع الخطط وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق، وحتى تحقيق النتائج وتقييمها باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

والمؤسسات الدعوية مطالبة بتحسين أدائها وجودة أعمالها حسب الإمكانات التي تتوفر لديها، وحسب البيئة التي تكون فيها، فينبغي أن تتوائم جودة العمل مع

حجمه وإمكاناته ومستواه، فجودة الأعمال الإغاثية والدعوية في القرى والبادية ليست كمتطلبات جودة العمل في العواصم والمدن.

وجودة العمل وإتقانه في شتى الميادين بما في ذلك ميدان الدعوة يعتبر منطلقاً من منطلقات ديننا الحنيف حيث يحث الإسلام على إتقان الأعمال على أحسن وجه، وأفضل صورة يمكن إنجازها فيها، فعن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله ﷺ: **(إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يُتْقِنَهُ)**[1].

---

(١) المعجم الأوسط للطبراني، ١/ ٢٧٥(٨٩٧)، وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة ٣/ ١٠٦.

الخاتمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله.

وبعد:

بعد هذا العرض التأصيلي لعلم الدعوة يمكن إبراز أهم ما جاء فيه في النقاط التالية:

١- **الإدارة الدعوية:** هي عملية التخطيط والتنظيم لكافة الجهود التي يبذلها الدعاة في نشر رسالة الإسلام والدعوة إلى الله تعالى، من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والإمكانات والوسائل المتاحة، وتوجيه ذلك ومتابعته، لتحقيق أفضل النتائج في ميدان الدعوة.

٢- يمكن الاستفادة من الإدارة في الدعوة الإسلامية، في مجالين: **الأول:** إدارة الدعوة الفردية الذاتية، **والثاني:** إدارة الدعوة الجماعية المؤسسية.

٣- يتضح أهمية دور إدارة الدعوة في نجاح الأعمال الدعوية، وأهمية العمل المؤسسي في استمرار مؤسساتها في العطاء ونشر الخير من خلال تحقيق أهداف الدعوة، وتسيير الأعمال وتنفيذ البرامج والمشاريع الدعوية، ونجاح الأعمال والمؤسسات الدعوية، والاستفادة من القدرات واستثمار الطاقات في ميدان الدعوة، وتضافر الجهود وتحقيق التعاون والتكامل في ميدان الدعوة، ومواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات، وحسن استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة، وإيجاد أفكار جديدة لنشر الدين وخدمة الدعوة.

٤- من يتأمل في سيرة النبي ﷺ وفي كيفية إدارته للدعوة إلى الإسلام في مكة المكرمة وكذلك في المدينة المنورة، ويتأمل في كيفية تعامله مع الناس الذين حوله يجد أن النبي ﷺ كان يعمل وفق منظور إداري راقٍ ومتقدم، استعمل فيه النبي ﷺ العديد من الأساليب الإدارية الحديثة من مهارات ووظائف إدارية متعددة.

٥- هنالك العديد من الصفات والأمور التي ينبغي على الداعية ولاسيما من يقود العمل الدعوي ويديره أن يتصف بها ويلازمها حتى يتحقق له القبول والتوفيق والنجاح، ومن تلك الأمور والصفات الإخلاص، والدعاء، والعلم والخبرة، والمبادرة، والتواضع، والصبر، وتقدير الجهود المبذولة، والقدوة الحسنة.

٦- هنالك عدد من الشروط التي ينبغي توفرها لدى قادة العمل الدعوي، والتي تؤدي بدورها إلى النجاح والتميز، ومن تلك الشروط، المحبة والثقة المتبادلة، والتفاعل بين الأفراد والإدارة خارج اللقاء الإداري، والطاعة الواعية، والتجديد المنتظم والتحسين المستمر، والإنصات للأفكار وقبول النقد البناء، مراعاة البعد الزمني.

٧- كل عمل يمارسه شخص لابد وأن يحقق نموا متدرجاً على المدى القريب، أو على المدى البعيد، والإدارة الدعوية بحاجة ماسة إلى نمو في ذاتها أولاً، وفي من تديرهم ثانياً، وهنالك عدة عوامل تحقق ذلك النمو ومنها، مقارنة العمل بالأعمال الأخرى، والبدء بالأولويات، والاهتمام بصناعة القادة.

٨- **هناك عوامل عدة قد تكون سبباً في تأخر الإدارة الدعوية ومنها،** استئثار المدير بالأعمال «مركزية الإدارة»، والرتابة، والإهمال أو التقصير في تهيئة الصف الثاني.

٩- المدير الذي يراد منه أن يشغل موقعاً إدارياً في أي عمل دعوي لابد أن يؤهل ويتم تزويده بالمعارف والمهارات الإدارية ويأتي في مقدمة تلك المعارف المتعلقة بوظائف الإدارة المتمثلة في: «التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة»

وغيرها من المعارف الإدارية، فلابد أن يعرف كيف يخطط لإدارته ومؤسسته، وكيف يقوم بترتيب الجهود البشرية داخل المؤسسة وتصنيف المهام والوظائف وتقسيم الأعمال، والقيام باختيار الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المؤسسة، والقيام بتدريب العاملين والارتقاء بمستواهم، وقيادة العاملين في المؤسسة والقيام بإرشادهم وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، والرقابة والمتابعة المستمرة للعمل، من أجل تحقيق أفضل لتنفيذ الأهداف، وكلما كانت المؤسسة أكبر ونشاطها أوسع كلما زاد حجم تلك المعارف وتطلب الأمر تأهيلاً عالياً لمن يراد أن يقوم بإدارة تلك المؤسسة وذلك العمل الدعوي الواسع والكبير.

١٠- هنالك العديد من الوسائل التي تساعد المدير في تعلم الكثير من المعارف الإدارية المهمة ومن تلك الوسائل، البرامج الدراسية المتخصصة في العلوم الإدارية، والدبلومات والدورات الإدارية، والمحاضرات، وحضور الندوات والمؤتمرات الإدارية، وقراءة الكتب الإدارية، وقراءة المقالات والملخصات والمجلات الإدارية، ومشاهدة المواد المرئية وسَماع المواد الصوتية والكتب المسموعة الإدارية، والبحث في الموضوعات الإدارية.

١١- هنالك العديد من المهارات الإدارية التي يجب أن يكتسبها المدير ومن ثمّ يستخدمها أثناء إدارة العمل، وهذه المهارات منها ما يصنف بالمهارات الإنسانية: وهي القدرة على إنجاز العمل من خلال الآخرين كأفراد وكمجموعات، وتشمل: مهارات التواصل والتعاون مع الآخرين والتعامل مهم، والقدرة على تحفيز الآخرين، وقيادتهم لإنجاز العمل، ومنها ما يصنف بأنها مهارات إدراكية: تعتمد على قدرة المدير على التفكير الجيد وإدراك المواقف المختلفة، وإجادة اتخاذ القرارات الصائبة، وحل المشكلات، وكذلك مهارات فنية كاكتساب مهارة استخدام الحاسب وإعداد التقارير، فهذه المهارات جميعها تعد من أهم المهارات التي ينبغي أن يكتسبها المدير الناجح.

١٢- اكتساب المهارات الإدارية لا يتم بمجرد الحصول على المعرفة النظرية فقط، وإنما يتم ذلك من خلال الممارسة العملية للمهارات الإدارية، ومن خلال تطبيقها في ميدان العمل الدعوي ومن خلال التجربة والخبرة التي تتراكم بالاستمرار في العمل على مدار الأيام والسنين.

١٣- هنالك العديد من الوسائل التي تساعد المدير في اكتساب المهارات الإدارية وتنميتها ومن تلك الوسائل، الدورات التدريبية، والتدريب أثناء العمل، المهام الخاصة التي تمنح المتدرب حريَّة كاملة للتعامل معها، والتطبيق والممارسة، والاستفادة من ذوي الخبرة والمهارة الإدارية.

١٤- تتضمن الإدارة وظائف، أو عمليَّات مترابطة ومتعاقبة، تعمل على الوصول بالمؤسسة إلى المستوى المناسب لها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهذه الوظائف الإدارية هي: «التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة».

١٥- إدارة العمل الدعوي أو المؤسسات الدعوية بحاجة إلى الاستفادة من العمليات الإدارية، وتوظيفها بما يتناسب مع واقع الدعوة، حتى تصل الدعوة والمؤسسات الدعوية إلى تحقيق أهدافها المنشودة، وكذلك ترتقي بمستوى العمل فيها، وتحسين أداء العاملين في ميادينها.

١٦- يعرف التخطيط الدعوي بأنه: وضع خطة يسير عليها القائمون بالعمل، وَفْقاً لأهداف محدودة، مع مراعاة استخدام الموارد البشرية والمادية على أفضل وجه ممكن.

١٧- التخطيط الدعوي يتميز بالخصائص الآتية: مستقبلي، توقعي، هادف، مستمر.

١٨- يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوظيف، وتوجيه، ورقابة، لأن هذه الوظائف يجب أن

تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة.

١٩- التخطيط عملية تتم من خلال عدة مراحل أو خطوات، وتبدأ خطوات التخطيط بجمع المعلومات وتحديد الأهداف وتظل هذه العملية مستمرة حتى يتم إعداد الخطة وإقرارها ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

٢٠- عند التخطيط لأي مشروع أو عمل دعوي نريد القيام به وتنفيذه فإن هنالك عدداً من الأسئلة، تسمى أسئلة أو أدوات المخطط، وتساعده على التخطيط الجيد لذلك المشروع أو النشاط الدعوي وهذه الأسئلة العشرة هي: ما هو؟ ماذا؟ لماذا؟ من؟ لمن؟ أين؟ متى؟ كيف؟ بماذا؟ بكم؟

٢١- التنظيم الدعوي هو عملية ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة، وتصنيف المهام والوظائف بها، من أجل تحقيق أفضل للأهداف.

٢٢- التنظيم في العمل الدعوي يجسد ضمان تنفيذ الخطط والبرامج بالشكل المطلوب والمناسب، وهو مهم على جميع المستويات في المؤسسات والأعمال الدعوية لتنظيم وترتيب العمل، ولتحديد المهام والواجبات التي يقوم بها العاملون، وتوزيع الأدوار، وكذلك تحديد وبيان العلاقة بين أفراد المؤسسة، وتوزيع السلطات وتفويض المسؤوليات والصلاحيات.

٢٣- هناك نوعان من التنظيم في المؤسسات هما: التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي.

٢٤- التنظيم هو الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية، ومن خلاله يتم تحقيق جميع الوظائف الإدارية ابتداءً من التخطيط وانتهاءً بالرقابة، والاستمرار في العمل بشكل سلسلة يتم فيها توزيع الأدوار والمسؤوليات.

٢٥- أجمع العديد من كتاب الفكر الإداري على مجموعة من الخصائص والتي يمتاز بها التنظيم الجيد وهي: تنسيق الجهود، والتخصص، وأولوية الأنشطة البارزة، وتجنب الهدر والإسراف، والتعاون بين الأفراد أو العاملين، والاستقرار الوظيفي، ومبدأ وحدة القيادة أو المرجعية، ونطاق الإشراف، والمرونة والبساطة، وشبكة اتصالات فعالة.

٢٦- يعتبر العاملون في المؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، وهذه الموارد البشرية تحصل عليها المؤسسة من خلال عملية التوظيف، ولذا فالمؤسسة مطالبة بالجذب للموظفين الجيدين، والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف.

٢٧- التوظيف الدعوي: هو العملية التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة، والبحث عنها، واختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها، وترغيبهم في العمل فيها.

٢٨- من القواعد الأساسية لاختيار الكوادر البشرية للعمل والتوظيف القوة والأمانة.

٢٩- التوظيف عملية مكونة من ثمان مهام، وهي خطوات يتم من خلالها توظيف العاملين وتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، هذه الخطوات الثمانية تتضمن التالي، تخطيط الموارد البشرية، وتوفير الموظفين، والاختيار، والتعريف بالمؤسسة، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، قرارات التوظيف، وإنهاء الخدمة.

٣٠- التوجيه من المراحل المهمة في العملية الإدارية الدعوية، وتأتي وظيفة التوجيه كخطوة طبيعية بعد التنظيم مباشرة، فلا يمكن أداء العمل بكفاية وفاعلية، إلا إذا قام الإداريون والمشرفون بتوجيه مرؤوسيهم وإرشادهم إلى كيفية أداء العمل بالشكل المناسب.

٣١- **التوجيه الدعوي:** هو إرشاد الدعاة وغيرهم من الموظفين الإداريين، والفنيين باتجاه تحقيق الاهداف في مختلف الظروف، فهو عمل مستمر تقوم به القيادات الدعوية بدرجاتها المختلفة من خلال خبرتها العملية، وممارساتها السابقة للدعوة، ويتغلغل في مختلف مراحل إدارة الدعوة، فكل مرحلة تتطلب نوعاً معيناً من التوجيه سواءً كان تخطيطاً، أو تنفيذاً، أو متابعة، أو تقويماً.

٣٢- لكي تحقق وظيفة التوجيه دورها فإنها تتطلب عدة أعمال أو أدوات هي: إصدار الأوامر والتعليمات، والنصح والإرشاد المستمر، والتحفيز والتشجيع، والقيادة والتأثير.

٣٣- ومن أهم الإرشادات حول عملية التوجيه ضرورة تحديد الهدف، ووحدة التوجيه ووحدة الأمر، وضرورة التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، والعدالة في المعاملة مع المرؤوسين، والتأكد من الحصول على «التغذية الراجعة» بالطريقة الصحيحة، وتجنب الأساليب الخشنة، مع الانتباه للكلمات، وعدم الإكثار من الأوامر، والتميز بين الأشخاص.

٣٤- **الرقابة في العمل الدعوي:** هي العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه.

٣٥- إن إعداد عمليات الرقابة ونشاطاتها جزء هام من أي منهج تخطيطي ناجح، ويمكن تقسيم عملية الرقابة إلى مراحل ثلاث وهي: «وقائية، ومتزامنة، وتقويمية».

٣٦- على الرغم من مجيء الرقابة في نهاية العمليات الإدارية إلا أنها تعد عملية مستمرة، فالمدير يمارس دوره الرقابي بشكل مستمر ومتواز مع عمليات التنفيذ، فهو يتابع الأنشطة التنفيذية ويصحح انحرافاتها عن المسار المحدد لها أولاً بأول، وذلك بناء على المعايير التي يتم وضعها مسبقاً والتي توصل إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة.

٣٧- الداعية المسلم بحاجة أن يكون عنده رقابة ذاتية لأقواله وأفعاله، وكذلك وازع ديني يوجه سلوكه الشخصي، فالأساس في الداعية أن يكون مراقباً ومحاسباً لنفسه قبل أن يظهر للناس ويدعوهم للخير.

٣٨- يتم تنفيذ وظيفة الرقابة من خلال ثلاث خطوات أساسية هي: تحديد المعايير الرقابية، وقياس الأداء، وتصحيح الانحراف.

٣٩- تعتمد الرقابة على عدة طرق من خلالها يتم جمع المعلومات عن الأداء الفعلي وقياسه ومقارنته بالمعايير الرقابية، ومن أهم هذه الطرق الملاحظة المباشرة، التقارير الكمية أو الإنشائية أو البيانية، وسجلات العاملين، والميزانية التقديرية، وقياس الأثر.

٤٠- تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهمَّاً في تطوير أداء العاملين، وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية.

٤١- والمهارة تعني الأداء الذي يقوم به الفرد في سهولة ودقة، سواء كان الأداء جسمياً أم عقليَّاً.

٤٢- تنقسم المهارات الادارية التي يُتطلب من أي مدير أن يجيدها ويتقنها إلى ثلاثة أنواع من المهارات الرئيسية، وهي المهارات الفكرية، والانسانية، والفنية، وهذه المهارات تعتبر متداخلة متكاملة فيما بينها.

٤٣- يكتسب الإنسان المهارات من خلال الممارسة والتكرار «فما تكرر تقرر»، ويتم اكتساب أي مهارة يدوية أو فكرية من خلال أربع مراحل وهي: مرحلة عدم الوعي وعدم التمكن من المهارة، ثم مرحلة وجود الوعي وعدم التمكن من المهارة، ثم مرحلة الوعي والتمكن من المهارة، ثم مرحلة اللاوعي والتمكن من المهارة.

٤٤- **من أهم المهارات التي يحتاجها القائد أو المدير الدعوي**: مهارات اتخاذ القرار، ومهارة حل المشكلات، ومهارات التواصل مع الآخرين، ومهارة التحفيز، ومهارة إدارة الاجتماعات، ومهارات إدارة الوقت، ومهارات إدارة الضغوط.

٤٥- من المهم العناية بتنمية أساليب العمل المؤسسي في إدارة العمل الدعوي لأن ذلك يؤدي إلى قوة واستمرارية العمل، ومن الواجب على قيادات ورواد المؤسسات الدعوية إعادة النظر في أوضاع مؤسساتهم، وأن يعوا أن هذه المؤسسات التي تحت أيديهم وإن نجحت في فترات زمنية معينة فإن استمرار ذلك النجاح لا يضمنه بعد توفيق الله إلا العمل المؤسسي المنظم، والاستفادة من تجارب مؤسسات العمل الإسلامي التي بنيت مؤسسيًّاً ولا تزال تحقق النجاحات والإنجازات يوماً بعد يوم.

٤٦- والعمل المؤسسي يقصد به: وجود استراتيجيات عمل للمؤسسة تضمن من خلالها سير المنظمة بشكل منتظم ومستمر على المدى الطويل، ويكون العمل في تلك المؤسسات الدعوية منظم بلوائح توزع العمل فيه على إدارات متخصصة ولجان وفرق عمل، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة، أو الإدارات في دائرة اختصاصها؛ أي أنها تنبثق من مبدأ الشورى، الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي.

٤٧- هنالك العديد من المؤسسات الدعوية المعاصرة ومنها المؤسسات الدعوية الحكومية، والمنظمات الدولية الدعوية، والمؤسسات الدعوية صاحبة التخصص الدعوي، والجمعيات العلمية المتخصصة، والمراكز الإسلامية في دول الأقليات الإسلامية.

٤٨- تنطلق مشروعية العمل المؤسسي من مبدأ التعاون والجماعية الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة، والتي حث عليها القرآن الكريم والسنة النبوية.

٤٩- للعمل المؤسسي أهمية كبيرة تتضح من خلال الفوائد التي يحققها للعمل وما يمتاز به على العمل الفردي، ومن ذلك تضييق الفجوة بين عمل الدعاة، وتحقيق التكامل في العمل، والاستقرار النسبي للعمل، وقرب العمل المؤسسي من الموضوعية في الآراء والتوسط والتوازن والاعتدال، وتوظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية، مع ضمان استمرارية العمل المؤسسي -بإذن الله تعالى- وعموم نفعه.

٥٠- هنالك العديد من الأسباب التي تجعل العاملين في حقل الدعوة يحجمون عن الاهتمام بالعمل المؤسسي، ومن ذلك طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة، وعدم ترسخ العمل المؤسسي في حياتها، وضعف الملكة الإدارية لدى كثير من العاملين في الحقل الإسلامي، وحاجة الدعوة إلى الانتشار، مع قلة الطاقات الدعوية المؤهلة، والخلط بين العمل الجماعي والمؤسسي.

٥١- هنالك خمسة مراحل تمثل دورة حياة المؤسسات، ومراحل قيام العمل المؤسسي وهي: مرحلة النشأة والوجود، ثم مرحلة التأسيس والبناء، ثم مرحلة التوسع والامتداد، ثم مرحلة الارتقاء والتجويد، ثم مرحلة التمكين والاستمرار.

٥٢- هنالك العديد من المقومات اللازمة لنجاح العمل المؤسسي ومنها توفر القناعة الكافية بهذا الأسلوب من العمل بإدراك ضرورته، وصدور القرارات عن مجالس الإدارة، أو اللجان ذات الصلاحية، وأن تسود لغة الحوار، حتى تتلاقح الآراء للخروج بأفضل قرار، وتحديد ثوابت ومنطلقات مشتركة للعاملين في المؤسسة تكون إطاراً مرجعيّاً لهم، والتسامي عن الخلافات الشخصية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والاعتدال في النظرة للأشخاص، وإتقان التخطيط، وتحديد الأهداف لتنفيذها، وتوزيع الأدوار.

٥٣- هنالك العديد من المنطلقات المنهجية التي يستفاد منها في إدارة العمل المؤسسي الدعوي، ومنها المناصحة والمشورة بين القيادة والعاملين، والالتزام باللوائح والأنظمة والشورى بين الإفراط والتفريط، والعناية بمقومات القيادات الدعوية في العمل المؤسسي، والمعرفة بواجبات القيادة الدعوية في العمل المؤسسي.

٥٤- هنالك العديد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤثرة على سلوك الناس داخل المنظمات والأعمال، من أهمها ما يلي: الهندرة. الإدارة الرقمية وإدارة الجودة الشاملة.

٥٥- فالهندرة هي: «إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة.

٥٦- الإدارة الرقمية تنشأ وتنمو في بيئة الابتكار والإبداع، وتستمد قوتها من الفكر التكنولوجي والإبداع المعرفي.

٥٧- ومفهوم الإدارة الرقمية يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة.

٥٨- تسهم الإدارة الرقمية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات الساعية إلى التميز، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية عالية وفعالة، تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي لكافة الميادين، والوصول إلى كافة الشرائح المستهدفة.

٥٩- إدارة الجودة الشاملة تطوير فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة، تجعل كل فرد في المؤسسة مسؤولاً عنها ومشاركاً فعّالاً في إدارتها وفقاً لموقعه واختصاصه، وصولاً إلى التطوير المستمر في العمليات الإدارية، وتحسين الأداء.

إن موضوع الإدارة الدعوية له أهمية كبيرة في حياة الدعاة، فمن المهم الاستفادة من علم الإدارة في إدارة الأعمال والمؤسسات الدعوية، ومن الجيد أن يبحث ويؤصل هذا الموضوع، وأن يُسند بما لدى العاملين في حقل الدعوة من خبرات وتجارب في مسيرتهم الدعوية، لتتكامل جهود الدعاة إلى الله تعالى ويلتحم البناء الدعوي ويقوى، وتتحقق الأهداف المرجوة من نشر دين الله تبارك وتعالى في أصقاع المعمورة والدعوة إليه.

وختاماً: فإن الكمال عزيز وبلوغه صعب المنال وهذه محاولة بشر، أرادوا بها الخير لهم ولأمتهم ولإخوانهم في طريق الدعوة إلى الله، وعمل البشر لا يخلو من أخطاء وزلل، فما كان في هذا العمل من خير وصواب فمن توفيق الله وحده، وما كان فيه من خطأ وزلل، فمنا ومن الشيطان، فمن وجد خللاً فليقومه، ومن وجد نقصاً فليكمله، فالله تعالى لا يضيع أجر المصلحين، ونسأل الله تعالى أن يغفره لنا، وأن يتجاوز عنا.

وآمل من إخواني القراء والباحثين والمهتمين بالعلم وأهله المسارعة في تصحيح الخطأ، أو زيادة البيان، وتوضيح أو بيان بعض المقترحات، ولا يبخلوا على إخوانهم بما تجود به قريحتهم من أفكار ومعلومات.

والله أسأل أن يبارك في جهود الدعاة إلى الله تعالى والعاملين لدين الإسلام، ولخدمة المسلمين.

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه

وسلم تسليماً كثيراً إلى يوم الدين.

أ. د. محمد بن عبدالعزيز العواجي

عضو هيئة التدريس بقسم التفسير

وعلوم القرآن

الجامعة الإسلامية بالمدينة النبوية

ثبت المصادر والمراجع

١- الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، طارق عبد أحمد الدليمي، مركز ديبونو لتعليم التفكير، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠١٣م.

٢- اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها و مراحلها، نوال عبد الكريم الأشهب، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٥م.

٣- الإحسان في تقريب صحيح ابن حبان، محمد بن حبان أبو حاتم، الدارمي، البُستي، ترتيب: الأمير علاء الدين علي بن بلبان الفارسي، تحقيق: شعيب الأرناؤوط، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة: الأولى، ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨م.

٤- إدارة الأفراد، حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٠م.

٥- إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، فتحي سرحان، الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠١٤م.

٦- إدارة الجودة الشاملة، خالد بني حمدان، وعطا الله علي الزبون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٥م.

٧- الإدارة التربوية الدعوية: محمد أحمد القيسي، دار ابن الأثير للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٤م.

٨- الإدارة الذكية، عبد العزيز النجار، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر، ٢٠٠٨م.

٩- الإدارة العامة: محمد رفعت عبد الوهاب، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية- مصر، ١٩٩٩م.

١٠- الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، سنان الموسوي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠٠٤م.

١١- إدارة الموارد البشرية، خالد عبد الرحيم الهيتي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٠م.

١٢- إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات، مدحت محمد أبو النصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، ٢٠١٥م.

١٣- إدارة الوقت والذات، فادي حسن عقيلان، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٤م.

١٤- الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، مدحت محمد أبو النصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، ٢٠١٢م.

١٥- الإدارة في عصر الرسول ﷺ، أحمد عجاج كرمى، دار السلام، القاهرة - مصر، الطبعة: الأولى، ١٤٢٧ هـ.

١٦- الإدارة والأعمال، صالح العامري، وطاهر الغالبي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠٠٩م.

١٧- الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، محمود أحمد عبدالفتاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، ٢٠١٣م.

١٨- أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، زياد حمد القطارنة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٧م.

١٩- إشكاليات في واقع الدعاة، خباب بن مروان الحمد، مجلة البيان، «العدد: ١٢٤».

٢٠- أصول الإدارة الحديثة، أحمد عبد الله الصباب، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة- السعودية، ١٩٨٨م.

٢١- أصول الإدارة المفاهيم والوظائف الأساسية، منصور بن نايف العتيبي وإبراهيم الزين هجو، مكتبة الرشد، الرياض- السعودية، ٢٠١١م.

٢٢- إعادة الهندرة كأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة، صفاء صلاح الدين، مجلة النهضة، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، أكتوبر٢٠١٣م، جامعة القاهرة: كلية الإقتصاد والعلوم السياسية.

٢٣- بصائر دعوية، فتح الدين محمد أبو الفتح البيانوني، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الاسكندرية - مصر، ٢٠٠٦م.

٢٤- تحفة الأحوذي بشرح جامع الترمذي، أبو العلا محمد عبد الرحمن بن عبد الرحيم المباركفورى، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٣٥٣هـ.

٢٥- التخطيط في خدمة الدعوة إلى الله، خالد صقير الصقير، مجلة البيان العدد١٢٤، ذو الحجة ١٤١٨هـ- ١٩٩٨م.

٢٦- تذكرة السامع والمتكلم، ابن جماعة، دار البشائر الإسلامية، بيروت - لبنان، ٢٠١٢م.

٢٧- تفسير الجلالين، جلال الدين محمد بن أحمد المحلي، وجلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي، دار الحديث، القاهرة- مصر، الطبعة: الأولى.

٢٨- تفسير القرآن العظيم، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي، المحقق: سامي بن محمد سلامة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط٢، ١٤٢٠هـ- ١٩٩٩م.

٢٩- تنظيم وإدارة العلاقات العامة، بشير العلاق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠١٤م.

٣٠- تيسير الكريم الرحمن، عبد الرحمن بن ناصر السعدي، مؤسسة الرسالة، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى، ١٤٢٠هـ-٢٠٠٠م.

٣١- جامع الترمذي، محمد بن عيسى الترمذي، أبو عيسى المحقق: بشار عواد معروف، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ١٩٩٨م.

٣٢- الجامع لأحكام القرآن، أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، المحقق: هشام سمير البخاري، دار عالم الكتب، الرياض، ١٤٢٣ هـ/ ٢٠٠٣ م.

٣٣- حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، أسماء الرويشد، موقع لها أون لاين، ربيع الثاني، «١٤٢٥هـ»، «٧» يونيو «٢٠٠٤م»، *www.lahaonline.com*

٣٤- الحسبة في الإسلام، ابن تيمية، دار الكتب العلمية، الطبعة: الأولى.

٣٥- حكم العمل الجماعي في الإسلام، عبدالله السبت، الطبعة الثانية، ٢٠١١م.

٣٦- الدعوة والإدارة، محمد سعيد مبارك، مطابع الرشيد، الطبعة الأولى: ٢٠٠٥م.

٣٧- دليل التدريب القيادي، هشام الطالب، الدار العربية للعلوم ناشرون - المعهد العالمي للفكر الاسلامي، الطبعة الثالثة ٢٠٠٦م.

٣٨- دليل الداعية، ناجي بن دايل السلطان، دار طيبة الخضراء، الطبعة الأولى.

٣٩- الرقابة الإدارية: المفهوم و الممارسة، حسين أحمد الطراونة و توفيق صالح عبد الهادي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١١م.

٤٠- الرقابة الإدارية، حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١١م.

٤١- زاد المعاد في هدي خير العباد، ابن القيم، مؤسسة الرسالة، بيروت - مكتبة المنار الإسلامية، الكويت، الطبعة السابعة والعشرون، ١٤١٥هـ/ ١٩٩٤م.

٤٢- سنن أبي داود، أبو داود سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي السِّجِسْتاني، المحقق: شعَيب الأرنؤوط ومحَمَّد كامِل قره بللي، دار الرسالة العالمية، ط١، ١٤٣٠ هـ- ٢٠٠٩م.

٤٣- سنن الترمذي، محمد بن عيسى الترمذي، تحقيق وتعليق: أحمد محمد شاكر ومحمد فؤاد عبدالباقي، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي – مصر، الطبعة: الثانية، ١٣٩٥هـ – ١٩٧٥م.

٤٤- السنن الكبرى للبيهقي، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى الخراساني، أبو بكر البيهقي، المحقق: محمد عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية، بيروت، ط٣، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م.

٤٥- السيرة النبوية، عبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري المعافري، تحقيق: مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري وعبد الحفيظ الشلبي، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، الطبعة: الثانية، ١٣٧٥هـ – ١٩٥٥م.

٤٦- صحيح البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي، تحقيق: د. مصطفى ديب البغا، دار ابن كثير، بيروت، ط٣، ١٤٠٧ – ١٩٨٧م.

٤٧- صحيح ابن حبان، محمد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن معبد، التميمي، أبو حاتم، الدارمي، البستي، ترتيب: الأمير علاء الدين علي بن بلبان الفارسي، حققه وخرج أحاديثه وعلق عليه: شعيب الأرنؤوط، الناشر: مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة: الأولى، ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨م.

٤٨- ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، خالد عيادة عليمات، دار الخليج للنشر و التوزيع، ٢٠١١م.

٤٩- الضغوط النفسية في حياة الدعاة، عوض مرضاح، مدار الوطن للنشر، الرياض، ١٩٩٠م.

٥٠- الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، منال أحمد البارودي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، ٢٠١٥م.

٥١- علم التفكير، صلاح صالح معمار، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٠م.

٥٢- العمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، عبد الحكيم بن محمد بلال، مجلة البيان، العدد١٤٣.

٥٣- العمل المؤسسي، محمد أكرم العدلوني، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، «١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م».

٥٤- فتح الباري شرح صحيح البخاري، أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، رقم كتبه وأبوابه وأحاديثه: محمد فؤاد عبد الباقي، دار المعرفة، بيروت، ١٣٧٩هـ.

٥٥- فضائل الصحابة، أحمد بن محمد بن حنبل، «٢/ ٧٤٠».

٥٦- الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، محمود الربيعي، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، ٢٠١٢م.

٥٧- فيض القدير شرح الجامع الصغير، زين الدين عبد الرؤوف بن تاج العارفين بن علي المناوي، المكتبة التجارية الكبرى، مصر، الطبعة: الأولى، ١٣٥٦هـ.

٥٨- القيادة الإدارية في الإسلام، عبدالشافي محمد أبو الفضل، المعهد العالي للفكر الإسلامي، فرجينا - الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٦م.

٥٩- مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، أحمد عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن هيجان، بشرى غنام، مكتبة العبيكان، الرياض، ط٦، ٢٠٠٩م - ١٤٣٠هـ.

٦٠- مبادئ الإدارة، محمد الفاتح محمود المغربي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م.

٦١- المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، منصور أحمد منصور، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٥م.

٦٢- مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، زكريا الدوري وزملاؤه، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن - عمان، ٢٠١٧م.

٦٣- مجموع الفتاوى، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الحراني، المحقق: عبد الرحمن بن محمد بن قاسم، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة النبوية، السعودية، ١٤١٦هـ/ ١٩٩٥م.

٦٤- مستلزمات الدعوة في العصر الحاضر، علي صالح المرشد، مكتبة لينة للنشر والتوزيع، ١٩٨٩م.

٦٥- مسند الإمام أحمد بن حنبل، أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد الشيباني، المحقق: شعيب الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، ط١، ١٤٢١ هـ.

٦٦- المسند الصحيح المختصر «صحيح مسلم» أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، دار الجيل، بيروت.

٦٧- معالم التنزيل في تفسير القرآن، أبو محمد الحسين بن مسعود بن محمد بن الفراء البغوي، المحقق: عبد الرزاق المهدي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة: الأولى، ١٤٢٠ هـ.

٦٨- معالم في منهج الدعوة، صالح بن عبد الله بن حميد، دار الأندلس الخضراء، جدة، ط ١، ١٤٢٠هـ- ١٩٩٩م.

٦٩- المعجم الأوسط، سليمان بن أحمد بن أيوب أبو القاسم الطبراني، المحقق: طارق بن عوض الله بن محمد وعبد المحسن بن إبراهيم الحسيني، دار الحرمين، القاهرة، ط١، ١٤١٥هـ - ١٩٩٥م.

٧٠- معجم اللغة العربية المعاصرة، أحمد مختار عبد الحميد عمر، عالم الكتب، الطبعة: الأولى، ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨ م.

٧١- المعجم الوسيط، إبراهيم مصطفى، أحمد الزيات، حامد عبد القادر، محمد النجار، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط٤، ١٤٢٥هـ.

٧٢- المفاهيم الإدارية الأساسية، أحمد يوسف، عبد الهادي عريقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١١م.

٧٣- المفاهيم الإدارية الحديثة، بشار يزيد الوليد، دار الراية للنشر و التوزيع، ٢٠٠٩م.

٧٤- مفيد العلوم ومبيد الهموم، محمد بن العباس الخوارزمي، المكتبة العنصرية، بيروت، ١٤١٨ هـ.

٧٥- مهارات الاتصال الإداري والحوار، عبد الله حسن مسلم، دار المعتز للنشر والتوزيع، الاردن - عمان، ٢٠١٥م.

٧٦- مواقف النبي ﷺ في الدعوة إلى الله تعالى، سعيد بن علي بن وهف القحطاني، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان، الرياض، ١٤٣١هـ.

٧٧- المؤسسات الدعوية وإبلاغ الدعوة لغير المسلمين، سليمان بن عبد الله الحبس، البيان مركز البحوث والدراسات، الرياض، ١٤٣٢هـ.

٧٨- نظريات اتخاذ القرارات، مؤيد عبد الحسين الفضل، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٣م.

٧٩- الهندرة: هندسة العمليات الإدارية، محمد سعيد، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠١٦م.

فهرس الموضوعات

الفصل الثاني: وظائف الإدارة الدعوية

الفصل الثالث: مهارات الإدارة الدعوية

الفصل الرابع: العمل المؤسسي الدعوي